

Jaana Kallio

TOIMINNAN KEHITTÄMINEN VANHUSPALVELUIDEN  
KUNTOUTTAVAAN YKSIKKÖÖN TYÖHYVINVOINNIN TUEKSI

Vanhustyön (ylempi- AMK) koulutusohjelma  
2018

## TOIMINNAN KEHITTÄMINEN VANHUSPALVELUIDEN KUNTOUTTAVAAN YKSIKKÖÖN TYÖHYVINVOINNIN TUEKSI

Kallio, Jaana  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Vanhustyön (ylempi- AMK) koulutusohjelma  
Huhtikuu 2018  
Sivumäärä: 79  
Liitteitä:

Asiasanat: työhyvinvointi, vanhustyö, laatu

---

Työhyvinvointi ja sen kehittämiseen panostaminen ovat keskeisimpiä toimia, joilla voidaan vaikuttaa vanhustenhoitajien työssäjaksamiseen, hoitotyön laatuun ja myös kustannuksiin. Tämän asian huomioiminen on entistä tärkeämpää vanhustenhoidon kentän ollessa suurien rakenteellisten ja työvoimapolitiittisten ongelmien edessä. Kiire, mikä on vain entisestään lisääntynyt vanhustenhoidossa, nähdään yhtenä isoimpana ongelmana. Työhyvinvointitoimintaa kehitettäessä lähtökohtina ovat työn sujuvuus ja työn tuottavuus, työntekijöiden työssä jaksamisen tukeminen, sekä hoitotyön laatu ja niihin vaikuttaminen. Työssä hyvinvoiva ihminen pystyy tarjoamaan ikäihmisille paremman hoidon, sekä elämänlaadun ja se on toiminut tämän kehittämistyön punaisena lankana.

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää vanhushuolteen kotiinkuntouttavan yksikön työhyvinvointia hyödyntämällä toimintatutkimusta. Kehittämistyön tavoitteena oli vaikuttaa hoitajien työhyvinvointiin, sekä työssäjaksamiseen työtoimintaa kehittämällä, jolloin myös hoitotyön laatu paranee. Kehittämistyö toteutettiin vuosien 2016–2017 aikana. Raportti kirjoitettiin kevään 2018 aikana. Kehittäminen eteni toimintatutkimusta hyödyntäen ensin ongelmien kartoituksesta, kehittämisalueiden suunnitteluun ja niiden valintaan, sekä lopuksi kehittämistoiminnan käynnistämiseen. Kehittämisessä hyödynnettiin osallistavia menetelmiä: tulevaisuusverstasta ja työkonferenssimenetelmää, joiden avulla nostettiin esiin työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä kotiinkuntouttavassa yksikössä ja, joihin henkilökunta haki yhdessä ryhmänä ratkaisua.

Keskeisimpinä työhyvinvointia heikentävinä tekijöinä nähtiin kiire ja puutteet tiedonkulussa. Näihin saatuihin työhyvinvointia heikentäviin ongelmiin haettiin ratkaisua työkonferensseissa, joissa henkilökunta pohti kehittämisalueet kotiinkuntouttavaan yksikköön. Kehittämiskohteiksi valittiin viikoittain pidettävät moniammatilliset asiakaspalaverit, kuukausittain pidettävät osastotunnit, sekä yksikön esitteen päivittäminen. Valitut kehittämistoimet käynnistyivät kotiinkuntouttavassa yksikössä kevään 2017 aikana. Jatkotutkimuksena voisi selvittää, miten työhyvinvoinnin kehittämisellä on voitu vaikuttaa työhyvinvointiin, uusimalla yksikköön tehty työhyvinvoinninkyselylomake.

# DEVELOPING THE OPERATIONS OF ELDERLY CARE UNIT REHABILITATION CENTRE TO IMPROVE WELL-BEING AT WORK.

Kallio, Jaana

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Master's Degree Programme in Elderly Care

April 2018

Number of pages: 79

Appendices:

Keywords: Work well-being, elderly care, quality

---

Well-being at work and active attention on preserving it are the most important factors by which you can improve the well-being and coping of nurses taking care of the elderly citizens. It will also have a positive influence on the total costs. Due to the problems caring industry is facing nowadays; the big structural and labor policy changes, it is becoming even more important to pay attention to this matter. The lack of time, hurry, which only has increased, is seen as one of the biggest problems in the industry. While developing the well-being at work, the starting points are the smooth work flow, quality of work, productivity and assuring the well-being of personnel and affecting on these. Personnel's well-being at work will be reflected as a better care for the elderly and as a better quality of life of the elderly. And this has also been the common thread of this developing process.

The purpose of this project work was to develop the well-being of the staff of the home-rehabilitation-unit for the elderly using action research. Aim at this developing work was to improve the work well-being of the nurses and to effect on coping better at work by developing working methods. This will also increase the quality of nursing. Project was carried out between the years 2016-2017. Report was written at spring 2018. Project proceeded with finding out the problems using action research, continued with choosing the areas that needed improving and finally starting the developing project. In the development work two different engaging methods were used. By using these methods, the staff worked together to point out the problems that decrease well-being at work and then tried to resolve them.

It was seen that main problems that decrease well-being at work were hurry and insufficient flow of information. These factors decreasing well-being were addressed at conferences where the staff discussed about the areas that needed developing at the home-rehabilitation-unit. Subject of this project was weekly organized multiprofessional patient meetings, monthly organized staff meetings and also the brochure of the unit needed to be updated. Project started in the rehabilitation unit at the spring of 2017. In the future it would be interesting the renew the questionnaire about work well-being to find out how this project have affected to well-being at work.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TYÖHYVINVOINTI .....	6
2.1	Työhyvinvoinnin määritelmä.....	6
2.2	Työhyvinvoinnin vaikutukset .....	9
2.3	Työhyvinvointipääoma .....	11
2.4	Työhyvinvoinnin kehittäminen.....	11
2.5	Työhyvinvointi vanhustyössä .....	15
2.6	Johtamisen merkitys työhyvinvointiin.....	18
2.7	Osaamisen merkitys työhyvinvointiin .....	21
2.8	Työyhteisön merkitys työhyvinvointiin.....	23
2.9	Työhyvinvoinnin vaikutukset hoidon laatuun .....	25
2.10	Kiireen vaikutus työhyvinvointiin .....	27
3	TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS.....	30
4	KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET.....	31
5	KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT JA AIKATAULU .....	33
5.3	Toimintatutkimus kehittämismenetelmänä.....	34
5.4	Tulevaisuusverstas aineiston keruu menetelmänä .....	38
5.5	Työkonferenssimenetelmä toimintatutkimuksessa .....	40
6	TULEVAISUUSVERSTASPÄIVÄ .....	42
6.1	Tulevaisuusverstastyöskentelyn käytännön toteutus .....	43
6.1.1	Ongelmavaihe.....	44
6.1.2	Ideointivaihe.....	44
6.1.3	Todellistamis- ja päätösvaihe .....	44
7	TULOKSET TULEVAISUUSVERSTAASTA.....	45
7.1	Ongelmia neljässä kategoriassa .....	45
7.2	Ideat esiin .....	46
7.3	Keskeisemät ongelmat jatkoon, miten kehittämistä jatketaan .....	48
7.4	Tulevaisuusverstaan haasteet .....	49
8	TYÖKONFERENSSI MENETELMÄNÄ.....	49
9	TULOSTEN TARKASTELUA .....	54
9.1	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	57
10	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	59
	LÄHTEET.....	72
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Työssäjaksaminen on noussut entistä tärkeämmäksi teemaksi vanhustenhoidossa, työn fyysisen ja erityisesti psyykkisen kuormittavuuden jatkuvasti lisääntyessä. Työpaikoilla kiire ja suorituskeskeisyys ovat vain entistä enemmän lisääntyneet ja juuri kiire koetaan suurimmaksi ongelmaksi vanhustenhoidossa. (Kulmala 2017, 8-9; Lehto & Sutela 2008, 67; Sinervo & Elovainio 2002, 191.) Oman paineensa työnteolle luovat myös vanhuspalveluiden palvelurakenteissa tapahtuvat jatkuvat muutokset, poliittiset päätökset sekä entistä valveutuneemmat omaiset. Vanhustenhoitoalaa uhkaa myös työvoimapula, mikä tulee olemaan suuri haaste tulevaisuudessa ja, minkä vuoksi alan vetovoimaisuutta tulisi pyrkiä lisäämään. Näihin tekijöihin pystytään vaikuttamaan työhyvinvointia tukemalla ja kehittämällä. (Haapakorpi & Haapola 2008, 11.) Siitä huolimatta, että työ koetaan vanhuspalveluissa kuormittavaksi ovat työntekijät melko tyytyväisiä työhönsä. Työtyytyväisyydestä huolimatta työssä kohdataan myös ongelmia, joihin pystyttäisiin hyvällä työnsuunnittelulla vaikuttamaan. (Sinervo & Elovainio 2002, 189-190.) Myös tässä kehittämistyössä pyritään suunnittelemaan työtä uudelleen ja siten helpottamaan yksikön työhyvinvointia heikentäviä ongelmia.

Työhyvinvointi ja sen kehittäminen on jokaisen työntekijän vastuulla. Jokainen työyhteisön jäsen, voi omalla toiminnallaan sekä asenteellaan vaikuttaa työhyvinvointiintsestään se ei synny. On tärkeää, että työntekijä ymmärtää oman vastuunsa työhyvinvoinnin tekijänä, jolloin ongelmista ei ole tarvetta syytellä muita. (Hietalahti & Pusenius 2012, 3-5.) Omasta työhyvinvoinnista voi huolehtia muun muassa osallistumalla työn kehittämisprosesseihin ja sitoutumalla työpaikan yhteisiin sovittuihin työskentelymalleihin. Erityisesti ongelmatilanteissa avoimen vuorovaikutuksen merkitys kasvaa. Myös itsensä kehittäminen ja omasta osaamisestaan huolehtiminen auttavat jaksamaan työssä. (Jabe 2012, 14-15.)

Henkilöstö on vanhuspalveluiden tärkein voimavara, minkä vuoksi heidän hyvinvointiinsa tulee entistä enemmän kiinnittää huomiota työoloja, sekä työhyvinvointia parantamalla ja kehittämällä. (Syvänen, Erätuli, Kokkonen, Nederström, Strömberg 2008, 11). Hoitajien työssäjaksamisen ollessa hyvää vaikutetaan sillä suoraan ikäihmisten saaman hoidon laatuun, sillä hyvinvoiva henkilökunta hoitaa työnsä hyvin ja tuottaa

laadukasta hoitoa ikäihmisille. (Juuti & Vuorela 2015, 15; Mäkinen, Heikkiä-Tammi & Manka, 2015, 11; Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut 2017; Työhyvinvointitutkimus Suomessa 2005, 73; Träskelin 2012, 71.) Työhyvinvoinnin lähtökohtana tulee siis olla ydintyö eli vanhusten hoitotyön laadukas toteutus. Työskentelyn pitää lähteä vanhuslähtöisistä arvoista, jolloin perustana on vanhuksen yksilöllinen kuuleminen ja kohtaaminen, tasa-arvoisuus, itsemääräämisoikeus, sekä työntekijän inhimillisyys. (Suonsivu 2011, 92-93.) Työhyvinvoinnin ja sen tukemisen tulisi olla organisaation tärkeimpiä toimia, koska sillä pystytään vaikuttamaan työpaikan ilmapiiriin, henkilöstön motivaatioon, hoitotyön laatuun sekä kustannuksiin (Pyöriä 2012, 14). Ongelmana työhyvinvoinnin kehittämiseksi ei olekaan tutkitun tiedon määrä vaan se, ettei olemassa olevaa tietoa sovelleta käytäntöön riittävästi (Pyöriä 2012, 9).

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on kehittää vanhuspalveluiden kotona asumista tukevan yksikön toimintaa työhyvinvointia tukevaksi yhdessä henkilökunnan kanssa. Henkilökunnan työhyvinvointia ja jaksamista lisäämällä, vaikutetaan samalla hoitotyön laatuun sekä asiakastyytyväisyyteen. Kehittämistyössä hyödynnetään toimintatutkimusta, joka mahdollistaa tutkijan olemaan samalla myös osallistuja. Menetelminä käytetään osallistavia menetelmiä, kuten tulevaisuusverstasta ja työkonferenssia, joissa henkilökunta itse miettii työhyvinvoinnin lisäämiseksi kaipaavia kehitettäviä alueita ja hakee ratkaisua niihin ryhmänä. Aineistona käytetään tulevaisuusverstasyöskentelyn avulla tuotettua aineistoa. Verstaastyöskentelyn tuloksista tunnistetaan toiminnan kehittämistä kaipaavat asiat. Ongelmien tunnistamisen jälkeen henkilökunta kehittää kuntoutusyksikön toimintaa ja valitsee työkonferensseissa kolme keskeisintä kehitettävää aluetta.

## 2 TYÖHYVINVOINTI

### 2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Yhteistä työhyvinvoinnin käsitettä on vaikea määritellä, koska se on jokaiselle ihmiselle erilainen (Vipuvoimaa EU:lta 2007- 2013,7). Käsitteenä työhyvinvointi on myös laaja- alainen ja haastava. Sitä on viime vuosisadan saatossa kuvattu muun muassa

seuraavien käsitteiden kautta: työuupumus, stressi, työhyvinvointi, työkyky, työmo-raali, työtyytyväisyys, työviihtyvyys, työn imu. Käsitteet ovat vaihdelleet osittain sen vuoksi, että tutkijat ovat pyrkineet eri käsitteiden kautta saamaan otetta haastavasta ilmiöstä. Osa näistä käsitteistä on myönteisiä ja osa kielteisiä, mikä kuvaa hyvin ilmiön määrittämisen vaikeutta. (Juuti & Salmi 2014, 35- 37.) Tässä työssä käsittelen työhyvinvoinnin käsitettä.

Suomessa työhyvinvoinnista ja sen tutkimuksista keskusteltaessa edelleen pohditaan työpahoinvointia ja sen ulottuvuuksia, mikä on työhyvinvoinnin käsitteeseen verrattuna negatiivinen. Työhyvinvointi käsitteenä, sekä sen tutkiminen suuntautuvat enemmän ihmisten ja työyksiköiden vahvuuksien ja piilossa olevien potentiaalien löytämiseen. Toisin sanoen työhyvinvointi suuntautuu enemmän työntekijöihin, sekä työn kehittämiseen. (Suonsivu 2011, 8.)

Tarkemmin määriteltynä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan, joko yhteisön, tai yksilön hyvinvoinnin tilaa työelämässä. Yksilön työhyvinvointi muodostuu seuraavista asioista: hyvä työympäristö, tunne että hallitsee työnsä, hyväksyy itsensä ja suhtautuu positiivisesti työyhteisöön. (Kalliath & Morris 2002, 648.) Yksinkertaisimmillaan, työhyvinvointi voidaan nähdä kokemuksena työhön kohdistuvasta hyvinvoinnista, joka koostuu: innostuksesta, toimivista ihmissuhteista, merkityksellisyydestä, sekä tavoiteltujen asioiden saavuttamisesta. (Mäkinen, ym. 2015, 11.) Työhyvinvoinnin kulmakiveksi on määritelty johtaminen. (Ravanti, Pääkkönen, Räsänen, & Hanhela 2013, 68.)

Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi on sitä, että työ on sujuvaa ja mielekästä ja sitä voi tehdä turvallisesti terveellisessä työympäristössä (Kehusmaa 2011, 14). Työhyvinvointi on kokonaisuus, johon vaikuttaa ihmisen fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen tasapaino myös työn ulkopuolella. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 24.) Myös Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisuudeksi, jonka muodostaa työ ja sen kokeminen mielekkääksi, sekä terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävinä tekijöinä nähdään muun muassa motivoiva johtaminen, työilmapiiri, sekä ammattitaitoiset työntekijät. (Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut 2017.) Kuviossa 1. on kuvattu työhyvinvoinnin tekijät. Työhyvinvoinnin tekijöinä pidetään organisaatiota, työtä, johtamista, työyhteisöä ja työntekijää itse. (Kuvio 1.) (Docendum www- sivut 2017).



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin tekijät (Docendum www-sivut 2017).

Rauramo (2008, 33, 40) määrittelee työhyvinvoinnin organisaation kokonaisvaltaiseksi tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin tasapainoksi, jossa pitää jokainen niin sanottu ”hyvinvoinnin porras” arvioida erikseen ja niitä on viisi: Psykologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve, itsensä toteuttamisen tarve. Työhyvinvoinnin portaat kirjassaan Rauramo (2012, 12) taas määrittelee työhyvinvoinnin terveelliseksi, turvalliseksi ja tuottavaksi työksi, jota ammattitaitoinen henkilökunta tekee hyvin johdetussa organisaatioissa.

Kehusmaan (2011, 225) mukaan työhyvinvointi on sitä, kun ihminen tuntee työnsä merkitykselliseksi ja kokee toteuttavansa organisaation strategiaa omalla työpanoksellaan. Mankan, Hakalan, Nuutisen ja Harjun (2010,7) mukaan työhyvinvointi rakentuu hyvästä johtamisesta ja esimiestyöstä, työn organisoinnista, työyhteisön yhteisistä pelisäännöistä, osaamisesta ja avoimesta vuorovaikutuksesta. Työhyvinvointia lisäävät: mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, työn tekemisen mielekkyys, kannustava johtaminen, palaute ja keskinäinen luottamus.



## 2.2 Työhyvinvoinnin vaikutukset

Työhyvinvoinnin perusta luodaan töissä, työtä tekemällä (Ahonen 2013, 12; Manka & Manka 2016, 54; Valtionkonttori 2009, 9; Vipuvoimaa EU:lta 2007- 2013, 25). Työhyvinvointi on hyvin ajankohtainen koko yhteiskuntaa koskettava aihe, sillä se koskettaa kaikkia työelämässä olevia henkilöitä (Virolainen 2012, 9). Töissä vietetään jopa puolet valveillaoloajasta, joten se on merkittävä osa elämää. Parhaimmillaan työ antaa tekijälleen sisältöä elämään ja näin osaltaan ylläpitää hyvinvointia ja terveyttä. Kun taas toisaalta, työn liikaa kuormittaessa, se voi olla tekijälleen raskas taakka, joka vie voimavaroja. On hyvä muistaa, että työssäjaksaminen näkyy myös vapaa- ajalla, sillä se miten voimme töissä heijastuu aina kokonaisvaltaiseen hyvinvointiimme. (Aarnikoivu 2010, 11; Rauramo 2008, 12.)

Tutkimukset osoittavat, että sosiaali- ja terveydenhuollossa työn kuormittavuus on lisääntynyt kuluneen vuosikymmenen aikana. Työtahti on muuttunut entistä kiireisemmäksi, hankalat asiakassuhteet ovat lisääntyneet, työolot ovat muuttuneet, sekä johtamisen ongelmat ovat lisääntyneet. Työn tekeminen vaatii entistä enemmän niin psykisiä, kuin sosiaalisia valmiuksia. Työntekijän pitäisi hallita toimiminen verkostoissa ja työryhmissä, kestää ristiriitoja ja epävarmuutta sekä sopeutua jatkuviin muutoksiin ja kilpailuun niin työtehtävistä kuin asemasta. (Työhyvinvointitutkimus Suomessa 2005, 72.) Työhyvinvointiin vaikuttavat myös työn luonne, työolot ja työn organisointi. Erityisiä kuormitustekijöitä työssä ovat esimerkiksi yksitoikkoinen työ, liian iso tai liian pieni työmäärä, vähäiset osallistumismahdollisuudet, vuorotyö sekä yötyö. (Mäkinieniemi, ym. 2015, 12.)

Myös sairauspoissaolot ovat lisääntyneet viime vuosina (Sinervo 2007, 48). KUNTA 10 teettämän tutkimuksen mukaan kunta-alalla työpoissaolot ja työkyvyttömyys aiheuttavat, jopa kolmen miljardin euron kustannukset yhteiskunnalle vuosittain. Summa on suuri, kun moniin ongelmiin voitaisiin vaikuttaa työhyvinvointia tukemalla ja sitä kehittämällä. Työhyvinvoinnin kehittämisen ongelma ei olekaan tiedon ja tutkimusten määrässä, sillä mittareita työhyvinvoinnin mittaamiseksi on kehitetty useita ja tutkittua tietoa löytyy runsaasti. Ongelmana on, ettei saatujen tulosten pohjalta käynnistetä konkreettisia toimia ja olemassa olevaa tietoa sovelleta käytäntöön riittävästi.

KUNTA 10 tekemän työhyvinvointikyselyn tuloksista vain neljännes vastaajista ilmoitti saatujen tulosten käynnistäneen toimia niiden pohjalta. (Pyöriä 2012, 9; Mäkinieniemi, ym. 2015, 9- 10.)

Työhyvinvointiin panostaminen on kannattavaa, sillä työhyvinvoinnin parantuessa hyötykäytössä oleva työaika kasvaa, sairauskulut pienenevät ja koko organisaation toimintakyky paranee. Työhyvinvointi tutkitusti vähentää kustannuksia, parantaa työtyytyväisyyttä, motivaatiota, työilmapiiriä sekä palvelun laatua eli asiakastyytyväisyyttä. Myös organisaatioon sitoutuminen on parempaa hyvinvoivassa työyhteisössä, mikä tulee olemaan entistä keskeisempää organisaatioiden kilpaillessa tulevaisuudessa työvoimasta. (Valtionkonttori 2009, 11.) Lähtökohtina työhyvinvoinnille ja sen kehittämiselle on työn sujuvuus ja tuottavuus sekä työntekijöiden työssä jaksamisen tukeminen ja palvelun laatu. Työn hallinnan ja vaatimusten välillä pitää vallita tasapaino, mikä on työhyvinvoinnin edellytys. Työstä saatu palaute on myös tärkeä työhyvinvoinnin tekijä. Työyhteisöissä työhyvinvointi ja työssä jaksaminen näkyvät hoitotyön hyvänä laatuna sekä potilaan kokonaisvaltaisena hyvinvointina ja terveytenä. Hyvinvoiva ihminen on tehokkaampi ja pystyy tarjoamaan ikäihmisille paremman hoidon ja elämänlaadun. Tämä näkemys toimi myös tämän kehittämistyön punaisena lankana. (Mäkinieniemi, ym. 2015, 11; Pekkarinen & Pekka 2016, 57; Pyöriä 2012, 11; Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö [www-sivut](http://www.sivut.fi) 2017.)

Työelämän jatkuvilla muutoksilla on väistämättä vaikutusta työhyvinvointiin. (Kandolin, Tuomivaara & Huuhtanen. 2010, 67; Schaupp, Koli, Kurki & Ala- Laurinaho 2013, 36). Tällä hetkellä kunta-alalla on menossa isot rakenteelliset muutokset, jotka vaikuttavat hoitohenkilökunnan työhyvinvointiin. (Mäkinieniemi ym. 2015, 13.) Jatkuva muutos pistää miettimään kenellä on päävastuu työhyvinvoinnista. Onko se henkilöstöhallinnolla, työterveyshuollolla, työsuojelulla, vaiko kenties työntekijöillä itsellään? Useat tutkimukset nostavat johtamisen merkityksen ja vastuun keskeisimmäksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi. (Schaupp, ym. 2013, 36). Tässä kehittämistyössä painotan työhyvinvoinnin ja sen kehittämisen vastuuta työntekijöillä itsellään, kuitenkin unohtamatta esimiehen roolia toiminnan mahdollistajana ja seuraajana.

### 2.3 Työhyvinvointipääoma

Larjovuori, Manka & Nuutinen (2015, 9) määrittelevät inhimillisen pääoman seuraavasti: ”inhimillinen pääoma tarkoittaa ihmisiin, työelämästä puhuttaessa organisaation työntekijöihin ja johtoon sitoutuneita voimavaroja, joita voidaan mitata ja kehittää.”

Inhimillisen pääoman merkitys organisaatioissa kasvaa tulevaisuudessa vain entisestään. Inhimillinen pääoma vaikuttaa tuloksellisuuteen, työuriin sekä työhyvinvointiin. Näistä edellä mainituista on yhdistetty uusi käsite, työhyvinvointipääoma, jota ei voi siirrellä tai muokata samoin, kuin rahallista pääomaa. Työnantaja ja työntekijä pystyvät omilla toimillaan vaikuttamaan työhyvinvointipääoman lisäämiseksi, muun muassa osallistavalla johtamisella, joustoilla, oman osaamisensa päivittämisellä, asenteella ja työyhteisötaidoilla. Työntekemisessä ei enää pelkästään riitä, että on joustava, tehokas ja työntekeminen on laadukasta. Tarvitaan uudenlaista innovatiivista ajattelua ja muutosta toimintatavoissa, koska henkilöstöresursseja ei helpolla saada lisää. Palvelualoilla inhimillinen pääoma voi olla, jopa puolet organisaation kuluista. On arvioitu, että tulevaisuudessa inhimillisen pääoman käyttö vaikuttaa organisaation tulokseen, jopa 50-90%. Työhyvinvointipääomalla voidaan vaikuttaa organisaatiossa muun muassa hoitotyön laatuun, työhyvinvointiin, muutoksien läpiviemiseen ja koko yhteiskuntaan. Tämän vuoksi sen kehittämiseen tulisi organisaatiossa entistä enemmän panostaa. (Manka & Manka 2016, 51-52, 56.)

### 2.4 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Euroopan työturvallisuus- ja työterveysviraston tekemässä kartoituksessa tulee ilmi keinot, millä työhyvinvointia voi lisätä sekä hyviä käytäntöjä. Tutkimuksessa havaittiin, että hyvää työhyvinvoinnin kehittämistä kuvaavat muun muassa: kokonaisvaltainen kehittämisnäkökulma, systemaattinen suunnittelu ja seuranta, työntekijöiden ja johdon aktiivinen osallistuminen, toiminnan arviointi, jatkuva prosessi, hyvä tiedonkulku sekä terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen osaksi arkikäytäntöjä. On tärkeää, että työntekijä saa osallistua kehittämiseen jo suunnitteluvaiheessa, kun kehittämiskohteita valitaan. Tämä myös tutkitusti lisää kehittämiseen sitoutumista. Kehittämis-

kohteita ei pitäisi poimia kaavamaisesti esimerkiksi kyselytuloksista, vaan käydä työyhteisössä keskustelua kehittämistä kaipaavista asioista, niin kuin tässä kehittämissatyössä tehtiin. Se, että on mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua jo pelkästään lisää henkilökunnan työhyvinvointia. (Mäkinen ym. 2015, 9- 18.)

Kehittämistyö opettaa uutta ja siinä sovelletaan jo opittua käytäntöön. Muun muassa ongelmanratkaisu-, vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot kehittyvät sekä rohkeus tarttua ja viedä asiat loppuun asti lisääntyy. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 11, 14- 15.) Kehittäminen on tänä päivänä entistä tärkeämpää ja liittyy lähes jokaisen työntekijän toimenkuvaan tai työtehtäviin. Jokaisella työntekijällä on vastuu huolehtia omalta osaltaan työympäristönsä kehittämisestä sekä hyvien olosuhteiden ylläpitämisestä. Tästä käytetään työyhteisötaidot- käsitettä. Työyhteisötaidot tarkoittavat taitoa toimia työyhteisön jäsenenä, kuten esimerkiksi yhteisten pelisääntöjen noudattamista, rakentavaa asennetta työhön ja työyhteisön jäseniin, vastuullisuutta työturvallisuuteen liittyvissä asioissa ja yhteistyökykyä. (Työ- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen www-sivut 2017, 4.)

Työhyvinvointi ei synny itsestään, vaan sen ylläpitäminen ja kehittäminen vaativat suunnitelmallista toimintaa. Jotta työhyvinvointia voidaan edistää, tulee selvittää parhaimmat toimintatavat, joilla kyetään selvittämään toimintatapojen vaikuttavuutta ja tehokkuutta. Tarvittavaa tietoa voidaan kerätä esimerkiksi kokemuksellisen, toiminnallisen ja tutkimuksellisen näytön avulla. (Leino-Kilpi & Lauri 2003, 7.) Tässä kehittämistyössä hyödynnettiin toimintatutkimusta tietoa kerätessä. Työhyvinvointia kehitettäessä tulisi ensin kartoittaa lähtötilanne esimerkiksi työhyvinvointikyselyllä, minkä avulla kehittäminen olisi helpompaa suunnata oikeisiin asioihin. Työpaikoilla on paljon erilaisia mittareita sekä testejä joiden avulla selvittää työhyvinvoinnin tilaa organisaatioissaan työhyvinvointikyselyn lisäksi. (Manka 2016, 95– 98; Työ- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen www-sivut 2017, 4.) Arvioitaessa työhyvinvoinnin lähtötilannetta, tulee organisaatiossa määritellä tehtävät, arvot, tavoitteet, päämäärät, keinot ja aikataulu, joilla tavoitteisiin päästään ja saattaa ne koko henkilöstön tietoon. Lisäksi tulee olla selvillä, mihin työhyvinvoinnissa pyritään. Työhyvinvoinnin kehittäminen voidaan organisaatiossa jakaa seuraavasti: yksilön voimavaroja, kuntoa ja terveyttä tukevaan sekä osaamista kehittävään toimintaan, yrityksen ja työyhteisön toimivuutta parantavaan, työtä ja työympäristöä kehittävään. (Rauramo 2008, 35-36.)

Työhyvinvoinnin kehittämisessä pyritään muokkaamaan työyhteisön toimintaa työhyvinvointia tukevaksi yksikössä tunnistettujen ongelmien pohjalta. Tässä kehittämissyössä pyrittiin tulevaisuusverstaas- ja työkonferenssimenetelmää apuna käyttäen myös samaan. Keskeistä työolojen kehittämisessä on juuri yhteisen keskustelun käyminen työntekijöiden välillä. Keskustelua tulee käydä erityisesti työtä kuormittavista tekijöistä ja siitä, miten niitä kyetään vähentämään. Mutta on hyvä muistaa, että on tärkeää käydä keskustelua, kuormittavien tekijöiden lisäksi, myös voimavaratekijöiden lisäämisestä, koska työn kuormittavuutta ei pystytä koskaan täysin poistamaan. (Mäkinen, ym. 2015, 15.) Työyhteisöjen hyvinvoinnin kehittämiseen on monenlaisia keinoja, tässä kehittämissyössä hyödynsin osallistavia menetelmiä, joissa keskityttiin ongelmien kartoittamisen jälkeen niiden ratkaisemiseen ryhmänä.

Työhyvinvointi on olennainen osa työn sisältöä. Parhaiten työhyvinvointia edistetään, kun se on sidottuna työn kehittämiseen sekä henkilökunnan mahdollisuuteen vaikuttaa työnsä kehittämiseen. (Työ- ja terveystieteiden www-sivut 2017.) Työhyvinvoinnin kehittäminen kuuluu koko työyhteisölle, sillä ilman kehittämiseen motivoitunutta ja sitoutunutta henkilökuntaa ja myös esimiestä työhyvinvoinnin kehittäminen ei onnistu. (Suonsivu 2011, 92.) Johdon sitoutuminen kehittämiseen on myös tärkeää tekijä, sillä se lisää osaltaan innostuneisuutta ja samalla viestii asian tärkeydestä (Virolainen 2012, 134). Työhyvinvoinnin monipuolisella kehittämisellä on saatu aikaan hyviä tuloksia. Tärkeää on, ettei pelkästään keskitytä ongelmaan, vaan pyritään luomaan olot, jossa on helppo työskennellä. Työhyvinvoinnin kehittäminen on yhteistoimintaa työyhteisön jäsenten kesken, minkä vuoksi on tärkeää, että koko henkilökunnalla on mahdollisuus olla mukana kaikissa kehittämisvaiheissa. On todennettu, että niissä organisaatioissa, joissa työntekijät saavat olla osallisina kehittämässä omaa työtään on muutosvastarintaa vähemmän. Työhyvinvoinnin kehittäminen kuuluu jokaiselle työyhteisössä, mutta loppujen lopuksi siitä huolehtiminen on organisaation ylimmän johdon vastuulla. Esimiehellä on myös keskeinen asema työtoimintaa kehitettäessä, mutta yksin hän ei siihen kuitenkaan kykene. Vaan esimies tarvitsee kehittämiseen työyhteisön tukea. (Manka 2011, 48; Rapatti 2007, 6, 23–24; Rauramo 2008, 18–19, 146–147.)

Työilmapiirillä on iso vaikutus työhyvinvoinnin ja varsinkin työn kehittämisen kannalta. Uskaltaako työyhteisössä uusia asioita tuoda esille tai miten ne otetaan vastaan?

Furman, Ahola & Hirvihuhdan (2004, 6- 8, 13,18) mukaan työyhteisön yhteiset pelisäännöt ovat yhteisiä sovittuja toimintatapoja, periaatteisiin sitoutumista ja toimimista niiden mukaan. Vuorovaikutuksesta ja toimimisesta työyhteisössä on tärkeää sopia yhdessä, jotta työyhteisön hyvä henki voidaan saavuttaa. Esimiehillä on eniten toimintamahdollisuuksia asioiden suhteen, myös toimiessaan esimerkkinä henkilökunnalle. Työkavereiden arvostus on tärkeä tekijä, jotta hyvä ilmapiiri voidaan työyhteisössä saavuttaa. Arvostus näkyy esimerkiksi siinä, miten suhtaudutaan toisen henkilön kehittämisehdotuksiin. Kehittäminen on toiminnan elinehto ja se on mahdollista vain, jos työntekijät innostavat toisiaan keksimään uusia ideoita ja ratkaisuja. Tässä kehittämistyössä oli tarkoitus saada kaikkien työyhteisössä olevien työntekijöiden ääni kuuluviin osallistavia kehittämismenetelmiä hyödyntäen, sekä saada työyhteisö ideoimaan yhdessä ryhmänä uudenlaisia ratkaisuja yksikön toimintaan. Näillä keinoilla oli tarkoitus vaikuttaa niin työhyvinvointiin kuin myös hoitotyön laatuun.

Työhyvinvointikysely on yleinen mittari työhyvinvoinnin tilaa arvioitaessa. Kotikuntouttavaan yksikköön oli myös tehty jo vuoden 2016 syksyllä työhyvinvoinnin kysely, jonka tuloksia vain sivuan tässä kehittämistyössä. On hyvä muistaa, että kartoitusta työhyvinvoinnin tilasta voidaan tehdä myös fyysistä terveyttä kuvaavilla mittareilla kuten: ryhmäkesustelun tai haastattelun avulla sekä sairaspöissaololukujen pohjalta. Pelkästään mittareilla työhyvinvointia ei voi kuitenkaan edistää, vaan mitattujen asioiden pohjalta tulee laatia työhyvinvoinninsuunnitelma. Suunnitelmassa tulee olla määriteltynä selkeät mitattavat tavoitteet sekä toimenpiteet siitä, miten niihin päästään vastuuhenkilöineen, aikatauluineen ja seurantakäytäntöineen. Erilaisilla työhyvinvoinnin mittareilla pystytään seuramaan, miten asetettuihin tavoitteisiin päästään ja miten organisaatio kykenee kehittämään toimintaansa. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2009, 49; Mäkinen, ym. 2015, 14- 15.)

Syvänen ja Kokkonen (2011, 15) ovat luoneet kehittämisen pelisäännöistä listan, jota hyödynsin kehittämistyössäni. Lista on seuraavanlainen:

- ”1. Kehittämistavoitteet määräytyvät kehittämiskohteen omista ongelmista ja tarpeista.
2. Kehittäminen tapahtuu kehittämiskohteiden henkilöstön omana työnä
3. Kehittämistyötä koskevat päätökset tehdään tasaveroisen keskustelun perusteella.
4. Kirjatut tavoitteet ja muutostarpeet konkretisoituvat todellisina muutoksina.

mm työssä, palveluprosessissa ja yhteistoiminnassa - ”Ei kirjoiteta pelkkiä papereita, vaan muutetaan toimintaa, kokeillaan ja arvioidaan erilaisia vaihtoehtoja”.

5. Kehittämisessä sitoudutaan yhteistoiminnalliseen kehittämiseen.

6. Kehittäjät ”eivät tee puolesta eivätkä anna valmiita ratkaisuja”, vaan ohjaavat prosessia, antavat kehittämisen välineitä, auttavat oppimaan, tuovat kokemuksia muualta, arvioivat prosessia, kirjavat ylös tapahtumia ja järjestävät tilaisuuksia. ”

## 2.5 Työhyvinvointi vanhustyössä

Vanhustyö on monin tavoin kuormittavaa sekä fyysisesti, että psyykkisesti. Asiakkaat ovat myös entistä huonokuntoisempia ja moniongelmaisia, mikä lisää hoitajien kuormitusta. (Hellsten 2014, Kulmala 2017, 11; Kröger & Vuorensyrjä 2008, 250; 17; Laine ym. 2010,5; Laine ym. 2006, 89–90, 105.) Hoitohenkilökunnan työssäjaksaminen on keskeinen hoitotyön laatutekijä, sillä hoitajien jaksaminen heijastuu aina hoitotyöhön. Tämän vuoksi työhyvinvointi ja sen kehittäminen on noussut vanhustyössä entistä keskeisemmäksi alueeksi. (National Nursing Research Unit 2013).

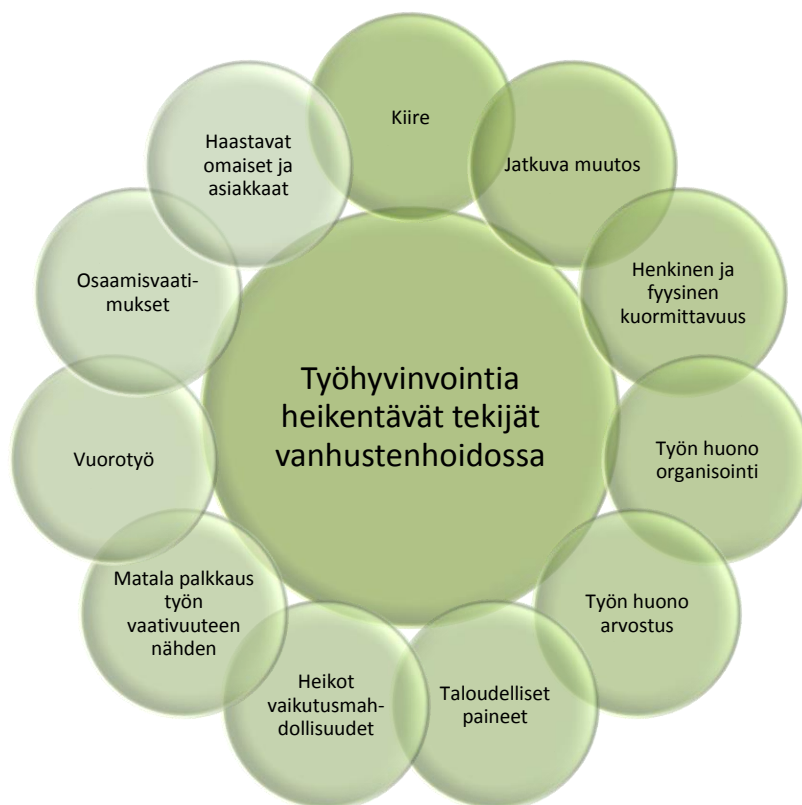
Kiire ja suorituskeskeisyys ovat lisääntyneet työpaikoilla (Suonsivu 2015, 19) muun muassa niukkojen henkilöstöresurssien vuoksi (Kröger & Vuorensyrjä 2008, 262). Myös laatuvaatimukset, ovat huomattavasti lisääntyneet (Suonsivu 2015, 19). Kiire koetaan yhdeksi suurimmaksi ongelmaksi vanhustenhoidossa (Sinervo & Elovainio 2002, 191; Träskelin 2012, 71). Liian vähäinen aika hoitamiseen vaikuttaa hoitotyön laatuun, sitä heikentäen ja muun muassa yksilöllinen hoito kärsii (Murphy 2007, 480). Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan kiire kuormittaa vanhainkodeissa ja vuodeosastoilla hoitajia, joissa jopa 60 % työntekijöistä koki kiirettä usein tai jatkuvasti. (Laine ym. 2010, 30–34.) Myös tämän kehittämistyön tuloksissa kiire nousi keskeisemmäksi ongelmaksi kotiinkuntouttavassa yksikössä ja näin työhyvinvointia heikentäväksi tekijäksi. Sillä silloin, kun töissä on kiire työtä ei kyetä tekemään niin hyvin kuin haluttaisiin, mikä on hoitajien arvojen ja etiikan vastaista, mitkä luovat hyvän hoidon perustan (Kröger & Vuorensyrjä 2008, 262; Laine ym., 2006, 89; Pekkarinen 2007, 23; Suonsivu 2015, 20, 22). Näillä tekijöillä on vaikutusta henkilöstön jaksamiseen ja työssä jatkamiseen.

Oman paineensa työnteolle luovat myös vanhuspalveluissa ja palvelurakenteissa tapahtuvat jatkuvat muutokset, tietotekniikan lisääntyminen, poliittiset päätökset, kuin myös entistä valveutuneemmat omaiset, joilla on vaikutusta työhyvinvointiin. Kiire, työn osittuneisuus, puutteellinen tiedonkulku, vähäinen itsenäisyys sekä riittämätön palaute ovat suurimpia ongelmia vanhustenhoidossa. Työssäjaksamista koettelee myös jatkuva supistaminen. Laadukasta hoitoa pitäisi tuottaa aina vain pienemmillä resursseilla. (Kehusmaa 2011, 56; Räisänen & Lestinen 2006, 10-11; Molander 2003, 10-11; Mäkinen ym. 2015, 13; Rauramo 2008, 26; Träskelin 2012, 71.) Sanalla säästää on huono kaiku työyhteisöissä ja sen vuoksi on parempi puhua resurssien järkevästä kohdentamisesta asiakkaiden ja työntekijöiden parhaaksi. Työpaikalla resursseja on käytettävissä vain tietty määrä ja siitä syystä niiden kohdentamista oikein pitää tarkkaan miettiä. (Räsänen 2015, 43.) Kiire ei kuitenkaan pelkästään ole kiinni resurssien puutteesta. On hyvä muistaa, että pienillä resursseilla voidaan myös tuottaa laadukasta hoitoa, kunhan työ vain osataan suunnitella riittävän hyvin. Pelkkä kiireen hallinnointi ei korjaa tilannetta, eikä siten poista olemassa olevaa ongelmaa.

Syvänen ja Kokkonen (2011, 24) tekemässä työhyvinvointikyselyssä saadut tulokset siitä, mikä kuormittaa hoitajia ovat hyvin samansuuntaisia, kuin muissakin tutkimuksissa- työn organisointi on puutteellinen, mikä osaksi aiheuttaa myös kiireen. Tutkimuksen keskeisempinä ongelmina nähtiin asiakkaiden vaativuus ja haastavahoitoisuus, hoitajien riittämättömyyden tunteet sekä työyhteisön ilmapiiriongelmat. Vanhustyön kentän ongelmista tai haasteista huolimatta Superin (2012) teettämässä kyselyssä yli puolet vastaajista piti työstään vanhusten parissa, eikä aio vaihtaa työtään. Vaikka työstä pidetään, oli silti noin 40 % vastaajista miettinyt alan vaihtoa seuraavan kymmenen vuoden sisällä. Keskeisin syy alan vaihtoon vastaajien mielestä oli se, ettei käytännön hoitotyössä ollut mahdollista toteuttaa hyvää hoitoa ja vanhustyötä pidettiin vaativana. (Superin selvityksiä 2012, 31.) Helpotusta ei ole hoitoalalla näkyvissä, sillä tulevaisuudessa työnvaativuus tulee vain entisestään lisääntymään ja samalla työvoimapula uhkaa hoitoalaa (Työterveyslaitoksen www- sivut 2017). Tämän vuoksi on entistä tärkeämpää panostaa vanhustenhoitajien työhyvinvointiin.

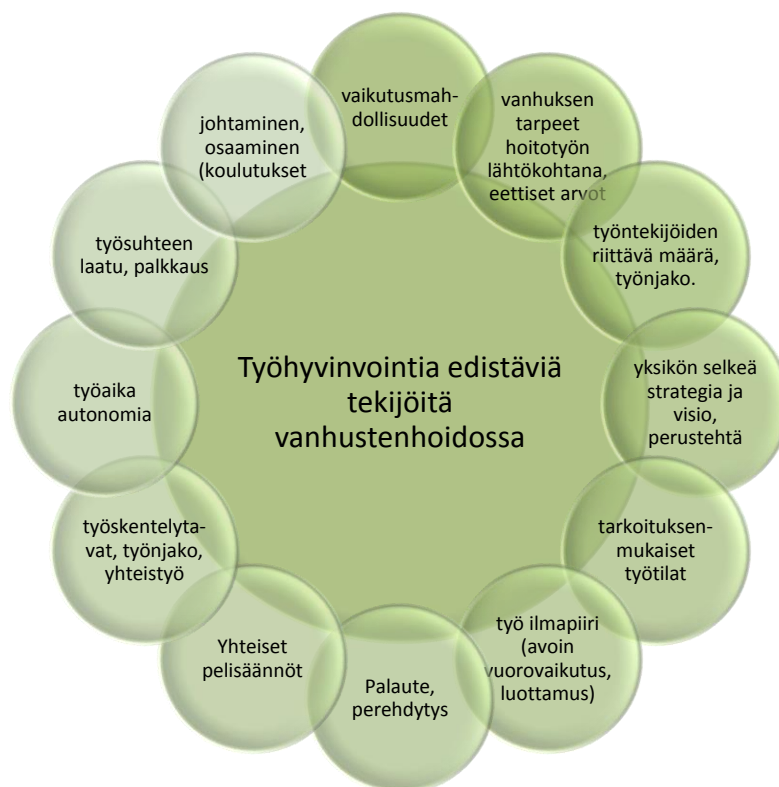
Tutkimukset (Laine 2013; Monthan 2011; Super 2012; Syvänen ja Kokkonen 2011; Träskelin 2012) nostavat esiin seuraavanlaisia haasteita vanhustyöntekijöiden kentältä (Kuvio 2).





Kuvio 2. Työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä vanhustenhoidon kentältä.

Tekemäni kirjallisuushaun tulokset taas nostavat esiin asioita, mitä huomioimalla tai kehittämällä voidaan vanhustenhoitajien työhyvinvointia edistää, jokainen tutkimus kuitenkin hiukan omasta näkökulmastaan. Listaan seuraavaksi työhyvinvointia tukevia asioita, joita tutkimustulokset (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011; Hellsten; Jääskeläinen 2013; Suonsivu 2011 ja 2015, Suhonen, Stolt, Gustafsson, Katajisto & Puro. 2012; Träskelin 2012) nostivat esiin ja, joihin vaikuttamalla voidaan työhyvinvointia parantaa vanhustenhoidossa (Kuvio 3).



Kuvio 3. Työhyvinvointia edistäviä tekijöitä vanhusten hoidossa.

## 2.6 Johtamisen merkitys työhyvinvointiin

Hyvällä esimiestyöllä pystytään tehokkaimmin lisäämään henkilöstön työhyvinvointia, sillä hyvä johtaminen, sekä edistää työn hallintaa, että osaamisen suunnitelmallista kehittämistä. Erityisesti muutostilanteissa esimiehellä on merkittävä rooli, sillä esimiestyöllä pystytään parhaiten vaikuttamaan henkilöstön motivaatioon ja jaksamiseen. Myös esimiehen oikeudenmukaisuudella on juuri muutostilanteissa tutkitusti yhteys työhyvinvointiin ja sairauspoissaoloihin. Näiden tekijöiden huomioiminen on tänä päivänä entistä keskeisempää vanhusten hoidon kentän ollessa jatkuvien muutosten keskellä. Muutoksessa esimiehen tuki on tärkeä tekijä, sillä mikäli työntekijät eivät pysy muutoksen mukana tai saa muutokseen tukea, eivät he myöskään siihen sitoudu. Syynä muutosvastarintaan voi olla myös epäselvät tavoitteet tai puutteet tiedottamisessa. (Ahonen 2013, 7; Jabe 2006, 158; Juuti 2016, 9; Schaupp, ym. 2013 36; Vipuvoimaa EU:lta 2007- 2013, 28) Kunnallisella puolella on menossa isot organisaatio muutokset,

mikä vain entisestään lisää haastetta hyvälle esimiestyölle. (Ervasti & Joensuu 2013, 59).

Työhyvinvoinnin johtamiselle olennainen tekijä on, että työyhteisön ongelmiin puututaan jo varhaisessa vaiheessa. Ne esimiehet, joilla työhyvinvoinnin johtaminen on onnistunut, ovat myös yleensä kiinnostuneita yksikkönsä toiminnan kehittämisestä, henkilöstönsä hyvinvoinnista sekä myös oman esimiestoimintansa kehittämisestä. (Manka 2011, 101.) Työhyvinvointi ja sen kehittäminen pitäisi olla osa organisaation suunnitelmallista ja pitkäjänteistä toimintaa (Suonsivu 2011, 168), missä esimiehet ovat avainhenkilöitä käynnistämään kehittämistoiminnan. Sillä, ilman esimiehen sitoutumista kehittämiseen, kehittämistyö ei voi edetä ilman ongelmia. (Syvänen, ym. 2008, 14.) Esimiehen rooli työhyvinvoinnin mahdollistajana ja ylläpitäjänä on siis kiistaton.

Työhyvinvoinnin johtaminen on esimiehen tehtävä. Hyvässä johtamisessa huolehditaan, että perustehtävä on selkeä ja kaikkien tiedossa, työnjako on oikeudenmukainen, osaamisia johdetaan, edellytykset työn hallinnalle ovat kunnossa, työprosessit ovat tehokkaita, yhteisöllisyyttä tuetaan ja ilmapiiri on avoin ja vuorovaikutteinen. (Sinervo & Elovainio 2002, 202, Sinervo 2007, 49; Valtiokonttori 2009, 13.) Eli toisin sanoen esimiehen vastuulla on huolehtia, että työn tavoitteisiin päästään sekä huolehtia henkilöstön osaamisesta ja hyvinvoinnista (Vipuvoimaa EU:lta 2007- 2013, 23). Esimies on myös tärkeässä roolissa, kun työyhteisöön pohditaan toimintakäytäntöjä ja luodaan arvopohjaa. (National Nursing Research Unit 2013.) Kuitenkaan ei riitä, että esimies päättää asioista ja pitää narut käsissä. Esimiehen tulee myös olla läsnä, kun työtä tehdään ja myös tukea ja kannustaa työntekijöitään tarvittaessa. Esimies, joka on läsnä ja helposti lähestyttävä huomaa helpommin työtä häiritsevät tekijät sekä muutokset henkilökunnan jaksamisessa ja ilmapiirissä. Siten esimies kykenee varmistamaan työhyvinvoinnin jatkuvan johtamisen jokapäiväisessä työssä. (Ilmarinen www- sivut 2017, 5.)

Hyvin toimiva johtaminen, laadukas esimiestyö sekä oikeanlaiset puitteet toimintaan tukevat hyvinvointia ja ovat tulosta tuottavan työn perusta. Myös esimiehen oikeudenmukaisuus on yhteydessä työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen, työhön sitoutumiseen sekä sairauspoissaoloihin. Esimiesten tehtävänä on viedä strategiset tavoitteet käytän-

nön tasolle ja varmistaa riittävät resurssit niiden toteuttamiseksi, kuten esimerkiksi riittävä osaaminen, henkilöstö ja toimivat työvälineet. Toisin sanoen esimiehen tulee luoda mahdollisimman toimivat edellytykset hyvän työn tekemiselle ja työssä jaksamiselle. Työhyvinvoinnin kannalta esimiestyö on siis todella merkittävä tekijä. Tutkimuksien mukaan, hyvällä esimiestyöllä vaikutetaan työhyvinvointiin, kuten esimerkiksi motivaatioon, sitoutumiseen, jaksamiseen ja työssä jatkamishalukkuuteen. (Ervasti & Joensuu 2013, 59; Sinervo & Elovainio 2002, 201.)

Työpaikalla esimiehen vastuulla on työilmapiirin luominen, ylläpitäminen ja työntekijöidensä vahvuuksien ja heikkouksien huomioiminen (Aalto 2006, 14-15). Hyvällä johtamisella on suora yhteys, niin työyhteisön ihmissuhteisiin, kuin ilmapiiriin. Ne organisaatiot, joissa ilmapiiri on hyvää mahdollistaa tuoda esille työntekijöiden parhaat puolet ja tämän vuoksi työyhteisön hyvinvoinnin perusta on johtamisessa (Juutti & Vuorela 2015, 18). Pelkkä johtajan status ei kuitenkaan riitä. Vaan, johtajan tulee tietää työn sisällöistä sekä fyysisesti näkyä työpaikalla, jotta hän kykenee paremmin motivoimaan työntekijöitä. Tiedonkulku työyhteisössä johtajan ja työntekijöiden välillä on myös tärkeä tekijä, mikä voi merkittävästi vahvistaa työhyvinvoinnin kokemusta. Tärkeä työhyvinvoinnin tekijä on myös, että kokee arvostusta ja hyväksyntää työssään. (Aalto 2006, 14-15.)

Esimiehellä on siis useita erilaisia keinoja, millä vaikuttaa työhyvinvointiin. Johtamistyyli on yksi keskeisimmistä keinoista. Vaikutusta on myös sillä, miten esimies suhtautuu asioihin, millaiset vuorovaikutustaidot tai työtavat hänellä on sekä, miten hyvin hän on omaksunut työhyvinvoinnin kehittäjän roolin. Vaikutusta on myös, millaiset arvot- ja asenteet esimiehellä on niin hoidettavia ikäihmisiä, kuin hoitajia kohtaan. Keskeisimpiä asioita juuri työhyvinvointia tukevassa johtamisessa on esimiehen oikeudenmukainen, reilu, avoin ja aito toiminta työyhteisössä. Esimerkin voima on yllättävän tehokas väline esimiehellä johtaa työyhteisöä haluamaansa suuntaan eli omaa toimintaansa esimiehenä tulisi aika ajoin pysähtyä miettimään. Esimiehen tulee myös mahdollistaa työntekijöiden oppiminen ja kehittyminen sekä ylläpitää työyhteisössä positiivista ilmapiiriä, kannustaa työntekijöitään ja puuttua ilmeneviin ongelmiin nopeasti. Esimiehen tulee osata huomioida työntekijöidensä yksilölliset tarpeet työhyvinvointia johdettaessa, sillä johtaminen on myös työyhteisön jäsenille aina yksilöllis-

nen kokemus. (Kulmala 2017, 10-11; Mäkinen, ym. 2015, 19- 22.) Mikäli työhyvinvoinnin johtamiseen ei panosteta, sillä voi olla negatiivisia vaikutuksia työyhteisöön muun muassa motivaatioon, työilmapiiriin sekä se voi altistaa työntekijöitä työperäisille sairauksille (Pyöriä 2012, 14).

Työyksiköt, joissa johtaminen on hyvää ja työyhteisö voi hyvin ei siellä ilmeneviä ongelmia henkilöidä tai niistä syyllistettä ketään. Yksiköt, joissa työhyvinvointi on hyvää, nähdään toiminnassa ilmenevät ongelmat haasteina, joista voi oppia ja niiden pohjalta toimintaa kehittää. Lähtökohta, ongelmien ehkäisemiselle ja niiden ratkaisemiselle on esimiehen kiinnostus työyhteisön toimintaan esimerkiksi kuuntelemalla ja myös reagoimalla henkilöstöltä esiinnoitettuihin asioihin. Sillä, on päivän selvä asia, että mikäli esimies ei ole tietoinen tai kiinnostunut siitä, mitä työpaikalla tapahtuu ei hän myöskään kykene puuttumaan työpaikan ongelmiin. (Järvinen 2001, 73 - 74, 88-90; Arnkil 2009, 28.) Vanhustyön kuormittavuudesta huolimatta vanhustyö on myös todella palkitsevaa. Esimiesten pitäisi huomioida ja tukea juuri niitä asioita, jotka hoitotyössä lisäävät hyvinvointia hoitajilla ja, siten esimiehet kykenevät vaikuttamaan hoitajien työhyvinvointiin. (Kulmala 2017, 12.)

## 2.7 Osaamisen merkitys työhyvinvointiin

Osaaminen on yksi tärkeimmistä työhyvinvointia edistävästä tekijöistä ja keskeisempiä tekijöitä organisaation menestymisen kannalta (Ahonen 2013,7). Mikäli osaaminen on puutteellista se voi johtaa työntekijällä hallinnan tunteen menettämiseen työssään, mikä kuormittaa liikaa työntekijää ja voi pahimmillaan johtaa työuupumukseen. Yhtenä työyhteisön kehittämisen keskeisenä alueena tulisi olla juuri työntekijän osaamisen päivittäminen, sillä henkilökunnan osaamattomuus voi negatiivisesti vaikuttaa seuraaviin asioihin työyhteisössä: vuorovaikutukseen, avoimuuteen, sosiaalisiin suhteisiin sekä halukkuuteen kehittää asioita työyhteisössä. (Suonsivu 2015, 15; Suonsivu 2011, 17; Vipuvoimaa EU:lta 2007- 2013, 27.)

Luukkalan (2011, 31-32) mukaan työhyvinvointi rakentuu kolmesta osasta, joista yksi on juuri osaaminen. Osaaminen on työhyvinvoinnin ytimessä ja sillä on suuri merkitys työhyvinvoinnin tekijänä, mitä pitää osata myös johtaa. Osaamista johtaminen onnis-

tuu, kun määrällinen sekä laadullinen osaaminen tunnistetaan, mitataan, kerätään, säilytetään ja uudistetaan. Käytännössä tämä tarkoittaa kehityskeskusteluja, koulutussuunnitelmia, osaamiskeskusteluja sekä toiminnan jatkuvaa arviointia. Osaamisen johtaminen on keino esimiehellä tehdä näkyväksi organisaation visio, strategia ja tavoitteet käytännön toiminnassa yksikössä. Mitä osaaminen sitten merkitsee työntekijälle? Osaavalla työntekijällä on tunne, että työntekeminen on hallinnassa, mikä lisää jaksamista. Osaava työntekijä saa myös työyhteisöltään arvostusta ja hänelle annetaan vastuuta. On silti hyvä muistaa, että vaikka olisi kuinka paljon osaamista niin saattaa työn vaatimukset, vain joskus olla liian suuret, mikä aiheuttaa ylikuormittumisen. Työhyvinvoinnin kannalta olisi tärkeää, että nämä kaksi tekijää ovat tasapainossa- osaaminen ja työnvaatimukset. Tutkimukset osoittavat, että hoitajat kestävät kiirettä ja työperäistä stressiä kohtuullisesti, kun vain sosiaalinen tuki on kunnossa. Erityisesti oman esimiehen tuki työssäjaksamisen tukena on tärkeää. (Laaksonen ym. 2005, 93; Ojala 2008, 11.)

Työntekijän osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka vaikuttavat työtilanteista selviytymiseen. Organisaation osaamiseen taas kuuluu yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeistä asioista ja yhteisesti sisäistetty tapa toimia organisaatiossa. Yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi, kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät yhdessä osaamistaan ja se muutetaan yhteiseksi näkemykseksi ja viedään toimintaan. Osaaminen on organisaatiolle tärkeä resurssi, mikä takaa tuloksellisuuden ja, johon organisaation tulee panostaa menestyäkseen. (Laaksonen ym. 2005, 93; Ojala 2008, 50– 53.) Organisaation on jatkuvasti kyettävä uudistamaan toimintaansa menestyäkseen. Tämä näkemys on entistä keskeisempää, kun kilpailu asiakkaita tulee vain lisääntymään tulevaisuudessa. Jatkuvan muutoksen lisäksi organisaatioiden osaamisen kehittämistä haastaa se, että tulevana vuosina vanhuspalveluista eläköityy iso joukko työntekijöitä, joiden vuosikymmenien aikana hankkima osaaminen on siirtymässä pois työpaikoilta. (Ilmarinen [www-sivut](#) 2017, 6.)

Osaamisen tarpeita organisaatiossa selvitettäessä lähtökohtana tulee olla: asiakkaiden tarpeet, toimintaympäristön muutokset, työn ja toimintatapojen muutokset sekä strategiset tavoitteet. Työntekijöillä tulee olla mahdollisuus kehittää ammattitaitoaan kye-

täkseen vastaamaan työn moninaisiin haasteisiin. Osaaminen on todella arvokas resurssi työyhteisölle erityisesti silloin, kun se saadaan liikkeelle, jaettua, käytettyä ja hyödynnettyä koko organisaation yhteiseksi osaamiseksi. (Ojala 2003, 16.) Organisaatiolle on siis kannattavaa kouluttaa henkilökuntaansa, sillä sen jälkeen heillä on käytettävissään osaava henkilöstö, mistä koko organisaatio hyötyy. (Ojala 2008; Laaksonen ym. 2005, 94.)

## 2.8 Työyhteisön merkitys työhyvinvointiin

Hoivatyössä hyvä yhteishenki työyhteisössä on merkittävä työhyvinvointia edistävä tekijä. Työyhteisöt, joissa yhteishenki on hyvää, keskustellaan työntekemisestä avoimesti ja suhtaudutaan kehittämiseen myönteisesti. Yhteishenkeä lisääviä tekijöitä on työtehtäviin liittyvä vastavuoroinen palautteen antaminen, työntekemisen suunnittelu ja toteuttaminen. Keskinäinen vastuunjako, avunanto ja toisten huomioiminen luovat hyvän työilmapiirin, jossa työntekeminen on sujuvaa ja se parantaa hoitotyön laatua. Toimivasta työyhteisöstä hyötyvät siis niin työntekijät, työnantaja, asiakkaat kuin myös heidän omaisensa. (Lehtonen 2011, 92.)

On selvä asia, että jos ihminen ei voi hyvin, ei hän myöskään kykene hoitamaan työtään hyvin. Työperäinen stressi ei kuitenkaan pelkästään kehity siitä, että työtehtävien vaatimukset kasvavat. Vaan usein työperäiseen stressiin on syynä se, että mahdollisuudet hallita työtä eivät työn vaatimuksien kanssa lisäänty tai työyhteisö on toimimaton. Avoimen vuorovaikutuksen merkitys on tärkeä tekijä hyvinvoivassa työyhteisössä, sillä ne työyhteisöt, joissa ilmapiiri on avoin ja luottamuksellinen, lisäävät työhyvinvointia ja työn sujuvuutta. Avoin vuorovaikutus työyhteisössä auttaa myös ratkomaan syntyneitä ristiriitatilanteita. Kun, tiedon siirto on sujuvaa työyhteisössä, siirtyy siinä samalla vuorovaikutuksessa opitut asiat koko työyhteisön yhteiseksi hyväksi. (Kärkkäinen 2005, 81; Pekkarinen & Pekka 2016, 35.)

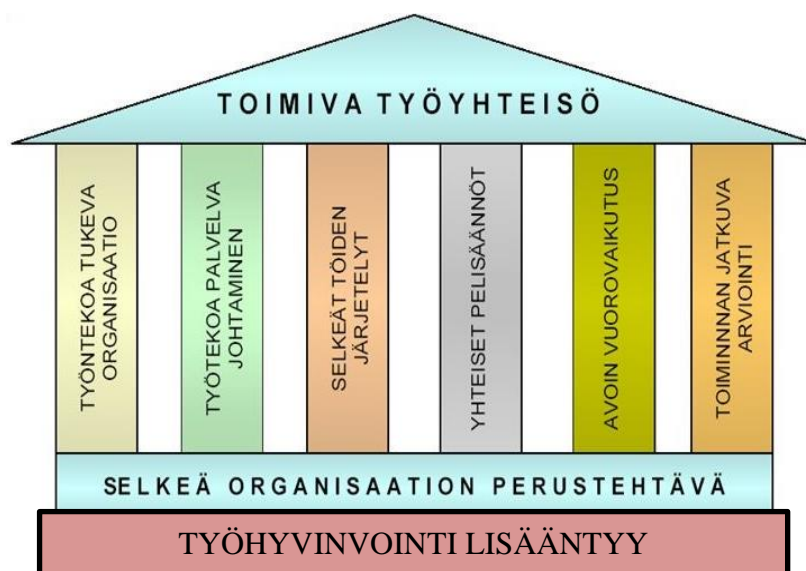
Hyvä työyhteisö siis tukee toisiaan ja jokaisella työyhteisön jäsenellä on siinä tärkeä rooli ja myös oikeus tulla kohdelluksi hyvin. Todennetusti ne työyhteisöt, joissa työntekijöiden välillä vallitsee avoimuus ja luottamus pystyvät saavuttamaan parempia tu-

loksia. Jotta, työyhteisö voi toimia tarvitsee se yhdessä sovitut toimintatavat ja periaatteet eli pelisäännöt, jotka ovat kaikkien tiedossa ja joihin sitoudutaan. Tiedonkulku on yksi tärkeä tekijä toiminnan onnistumiseksi. Työhyvinvoinnissa on siis usein kyse siitä, mikä saa työt sujumaan arjessa ja, mihin voivat kaikki työyhteisön jäsenet vaikuttaa. Työ ilmapiirillä on iso vaikutus työhyvinvoinnissa ja se rakentuu osittain hyvistä työkavereista. Työkavereiden merkitys on siis iso työssä ja myös vapaa- aikana, sillä se lisää yhteisöllisyyttä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 8–9, 22–23, 45.)

Työyhteisön ihmissuhteet sekä ilmapiiri ovat tärkeä osa työhyvinvointia. Puhutaan työelämätaidoista, jotka tukevat työyhteisön hyvän ilmapiirin kehittymistä. Työelämätaidot pitävät sisällään kaikki työelämässä tarvittavat valmiudet, kyvyt ja taidot sekä myös esimies-, ja alaistaidot. (Aarnikoivu 2010, 7.) Työyhteisötaidot ovat keskeinen tekijä, kun työyhteisössä pyritään sujuvaan yhteistyöhön ja halutaan lisätä yhteisöllisyyttä, mitkä luovat onnistuneen toiminnan perustan. Työntekijä, jolla on hyvät työyhteisötaidot on selvillä omasta perustehtävästään ja tuntee työn tavoitteet, ottaa vastuun tekemisistään, keskittyy työn kannalta olennaiseen, on oma-aloitteinen ja kiinnostunut uusista asioista. Työyhteisötaitoinen työntekijä haluaa ja pystyy toimimaan työyhteisön parhaaksi sekä tukee muita työyhteisön jäseniä myös esimiestä toimiesseen. Työyhteisötaitoja voi jokainen työntekijä kehittää ja lisätä. (Luukkala 2011, 214–215.)

Työhyvinvoinnista huolehtiminen on jokaisen työntekijän vastuulla. Enää ei pelkästään riitä, että työ tehdään hyvin, vaan myös työyhteisötaitojen tulee olla kunnossa. Yksi organisaation menestystekijöistä on juuri se, kuinka hyvin työyhteisö toimii. Työyhteisön toimivuuteen voi jokainen työyhteisössä vaikuttaa seuraavilla tekijöillä: omalla asennoitumisellaan, innostuneisuudellaan ja vuorovaikutustaidoillaan. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää arvostaa omaa ja toisen työtä sekä sitoutua työyhteisössä asetettuihin tavoitteisiin. Luottamus työyhteisössä niin työnantajan, kuin työkavereiden välillä on keskeistä, jotta työtä ja siihen liittyviä asioita pystytään kehittämään yhdessä. Vastuu työhyvinvoinnin johtamisesta on esimiehillä, mutta onnistunut johtaminen vaatii myös toimivan sekä yhdessä sovittuihin tavoitteisiin sitoutuneen työyhteisön. (Ilmarinen www- sivut 2017, 6.) Järvinen (2016) on rakentanut talomallin (Kuvio 4.) toimivan työyhteisön perustasta:





Kuvio 4. Toimivan työyhteisön perusta (mukaillen Järvinen 2016, 28.)

## 2.9 Työhyvinvoinnin vaikutukset hoidon laatuun

Sosiaali- ja terveysministeriö on laatinut ikäihmisten hoidon ja palvelun laatusuosituksen, joka pitää sisällään ehdotuksia palvelurakenteen määrällisiksi tavoitteiksi, palvelun toimintaan liittyviä tavoitteita sekä eettisiä tavoitteita. Laatusuositus myös antaa esimerkkejä muun muassa riittävistä henkilöstö resursseista, henkilöstön osaamisesta sekä työskentelytiloista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017, 16-23). Potilastyönlaatua säätelevät suosituksien lisäksi myös erilaiset lait (Kuntaliiton verkkojulkaisu 2011, 7).

Laatu yleisesti ottaen tarkoittaa palvelun ominaisuuksia, joilla palvelu täyttää sille asetetut tai siltä odotetut tarpeet. Hyvä laadunhallinta on vastaamista asiakkaan tarpeisiin mahdollisimman oikeaan aikaan ja mahdollisimman kustannustehokkaasti. Kun, taas puhutaan työyhteisön laadusta, niin keskeisempänä siinä on työntekijöiden työelämän laatu ja työn sisällön kehittäminen erilaisia mittareita hyödyntäen. (Kuntaliiton verkkojulkaisu 2011, 8-10.)

Hoidon laatua on tutkittu paljon ja se muodostuu useiden tapahtumien kokonaisuudesta, sekä siitä kuinka asiakkaan tarpeisiin onnistutaan vastaamaan. Tutkimusten mukaan hoidon laatua edistäviä tekijöitä on henkilökunnan henkilökohtaiset voimavarat,

henkilökunnan ammattitaito, työyhteisön ilmapiiri, arvot, kiireettömyys, henkilökunnan pysyvyys, hoitajien kouluttaminen ja johtaminen. Hoidon laatua puolestaan estäviä tekijöitä ovat muun muassa: kiire ja potilaisiin liittyvät tekijät, kuten esimerkiksi potilaiden suuri vaihtuvuus. Laatua estävinä tekijöinä nähdään myös työn sisältö ja määrä, tiedonkulun ongelmat, epävarmuus työn jatkumisesta ja liian vähäinen henkilökunta. Lähtökohta laadukkaalle vanhustyölle on, että vanhus saa olla tasavertainen ja aktiivinen toimija, puitteet ovat asianmukaiset ja henkilökunta on osaavaa. (Kuivalainen 2007, 7-8.) Yksiköiden hoidon ja palveluiden laadusta vastaaminen kuuluu esimiehelle ja johdolle. On todennettu, että johtamistyyllillä pystytään suoraan vaikuttamaan hoidon ja palveluiden laatuun. (Sinervo & Elovainio 2002, 202, Sinervo 2007, 49).

Hoidon laatu on siis usean tekijän summa, mutta lähtökohta laadukkaalle hoitotyölle on vanhustyötä toteuttavat hoitajat. Sillä, ilman riittävää, osaavaa ja hyvinvoivaa hoitohenkilökuntaa ei ole hoitoa, jonka laatua voisi kehittää. Hoitotyöntekijät ovat siis todella tärkeä osa hoitotyön laatua ja siksi hoitajien työhyvinvointiin tulisi panostaa. Työhyvinvoinnin ollessa hyvää, vaikuttaa se tutkitusti myös työntekijöiden käyttäytymiseen, työn tuloksellisuuteen sekä palveluiden laatuun (Kulmala 2017, 16; Työhyvinvointitutkimus Suomessa 2005, 73). Keinot, joilla henkilökunnan jaksamiseen voidaan vaikuttaa ovat esimerkiksi riittävä henkilöstömitoitus, selkeät työnkuvat sekä yhteiset pelisäännöt, osaamisen turvaaminen ja mahdollisuus kehittyä työssä (Kulmala 2017, 16; Sinervo & Elovainio 2002, 203, Sinervo 2007, 49).

Suhonen, Katajisto, Stolt, Puro & Gustafsson (2012) tekemässä tutkimuksessa hoitajat kokivat, että mikäli heillä olisi enemmän aikaa antaa potilaille parantaisi se hoitotyön laatua (Suhonen, ym. 2012, 35). Kiire, siten koetaan yhdeksi merkittäväksi laatua heikentäväksi tekijäksi. (Pekkarinen 2007, 24.) Tutkimukset osoittavat, että jos työn fyysinen kuormittavuus pienenee, vaikuttaa se samalla kokemukseen työn raskaudesta. Silloin, kun työtä ei koeta niin fyysisesti kuormittavaksi saattaa se vaikuttaa siihen, että työmäärä koetaan mahdollisesti pienemmäksi ja työntekijöiden määrä riittäväksi tehtävään työmäärään nähden. Tästä syystä olisi tärkeää päästä kiinni keskeisemmästä ongelmasta työyksikössä, jotta työhyvinvointia kyettäisiin parantamaan ja varsinainen ongelma tulee korjattua, koska yhden asian korjaamisella voidaan vaikuttaa laajasti. Työhyvinvoinnin vaikutukset hoitajien tekemän hoitotyön laatuun on todennettu ja sen

vuoksi organisaatioiden pitäisi nähdä hoitajat sen tärkeimpänä resurssina ja panostaa heidän jaksamiseen sekä palkita heidät hyvin tehdystä työstä. Avain hoitotyön laatuun on siis työssä hyvinvoivissa hoitajissa, sillä, mitä tyytyväisempiä ovat hoitajat niin sitä tyytyväisempiä ovat myös asiakkaat. (Chou, Boldy & Lee 2003, Sikma 2006).

Kuntouttavassa yksikössä ollaan selvästi kiinnostuneita henkilökunnan työhyvinvoinnista ja asiakastyytyväisyydestä, koska siellä säännöllisesti kerätään palautetta toiminnasta, niin henkilökunnalta, kuin asiakkailta. Eli toisin sanoen laatu on kotiinkuntouttavassa yksikössä tärkeä tekijä. Näiden tulosten pohjalta käynnistyvillä toimilla voidaan myös suoraan olla vaikuttamassa hoitotyön laatuun.

## 2.10 Kiireen vaikutus työhyvinvointiin

Aika on yksi organisaation arvokkaimmista omaisuuksista, mitä kiire entistä enemmän uhkaa (Rauramo 2008, 20). Tämän päivän työelämässä kiire vain kasvaa, mikä heikentää edellytyksiä tehdä työ hyvin ja näin heikentää työhyvinvointia. Silloin, kun joudutaan tinkimään työn laadusta esimerkiksi kiireen vuoksi, synnyttää se ristiriitaa omien ammatillisten arvojen välille, mikä kuormittaa työntekijöitä entisestään. (Järvensivu 2010, 46-48.) Juuri kiirettä pidetään suurimpana ongelmana niin avo- kuin laitoshoidossa. Kiireen vuoksi ei muun muassa kyetä tarjoamaan tarpeeksi yksilöllistä hoitoa (Murphy 2007, 480; Sinervo & Elovainio 2002, 191). Kiireen taakse on myös helppo mennä, mikä on kaiken kehittämisen ja muutoksen este. Kiirettä voidaan käyttää myös vallan välineenä, sillä kiireistä ihmistä on vaikeampi lähestyä, häiritä tai kuormittaa lisää. Kiire voi heijastua hoitotyöhön myös siten, että iäkäs hoidettava peittää omia tarpeitaan, jottei saisi huonoa kohtelua, taikka aiheuttaisi työntekijälle lisää työtä ja näin enemmän kiirettä. Joskus kiire voi myös antaa hoitajalle tekosynn välttellä vastuuta ja tuottaa laadultaan huonompaa hoitoa. (Räsänen 2015, 42-43.) Juuri kiire sekä työpaine ovat keskeisiä työolojen muutosta kuvaavia tekijöitä työhyvinvoinnin kannalta (Lehto & Sutela 2008, 67; Pekkarinen, Sinervo, Elovainio, Noro, Finne-Soveri & Laine 2004, 25, 47).

Mistä kiireen lisääntyminen sitten työelämässä johtuu? Onko työmäärä vai työnvaatimukset kasvaneet? Johtuuko se henkilöstön ikärakenteesta, epäselvistä tehtävänkuvista, vaiko osaamisen puutteista? Onko johtamisessa puutteita? Syitä on ja voi olla monia ja kiire on loppujen lopuksi hyvin subjektiivinen kokemus niin kuin Rauramo (2008, 20) totesi. Toiselle pieni paine ja kiire on hyvästä, mutta pitkään jatkuessa sen negatiiviset ilmiöt voivat ottaa vallan ja ihminen uupuu. Työelämä on muuttunut ja muuttuu edelleen, sitä ei voi kiistää. Yhä useammat keskustelut työstä alkavat juuri tuolla sanalla ”kiire”, jota pidetään toisaalta kirosanana ja toisaalta uutena trendinä. Pohdittavaksi ja hieman mietityttämään jää: onko kiire hoitotyössä kuitenkin aina aitoa kiirettä, vai johtuuko kiire huonosta työn suunnittelusta, pidetäänkö työyhteisössä sovituista asioista kiinni? Osataanko työtehtävät priorisoida tarvittaessa? Jokaisen työyhteisössä olisi hyvä omalla kohdallaan pysähtyä pohtimaan, mistä kiire tai sen kokemus johtuu, voiko siihen itse mitenkään vaikuttaa?

Tutkimuksien mukaan kiire ja kiireen kokemus voivat johtua töiden liian suuresta määrästä tai puutteista työn hallinnassa. Kiire voi myös olla merkki tarpeesta tehostaa töiden järjestelyä. (Rauramo 2012, 56; Rauramo 2008, 20.) Kun kiireen kokemus on jatkuvaa se voi myös olla merkki siitä, että työtehtäviä on oikeasti liikaa tai ne jakautuvat henkilöstön välillä epätasaisesti (Räsänen 2015, 43). Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä sosiaalinen tuki auttavat jaksamaan kiireessä.

Tilastokeskuksen (2008, 75) teettämästä tutkimuksesta selviää, että kiire on lisännyt sairauspoissaoloja, tapaturmia sekä virheitä. Kiire aiheuttaa myös sen, ettei työtä kykene tekemään niin hyvin kuin haluaisi ja tauot myös jäävät helposti pitämättä. Ydin-tehtävä saattaa kiireessä muuttua, kun voimavaroja käytetään vain kiireen hallinnointiin. Kiire vaikuttaa myös työyhteisön arvoihin ja sitä kautta vanhusten saaman hoidon laatuun, sillä kiireessä laadusta ja ihmissuhteista ei jakseta välittää riittävästi. (Murphy 2007, 484; Pekkarinen 2007, 24; Rauramo 2012, 56; Rauramo 2004, 20.) Kiireen takia saatetaan muun muassa unohtaa asiakkaan omia voimavaroja hyödyntävän työotteen hyödyntäminen, mikä tärkeä osa laadukasta hoitoa (Luoma 2007, 41-42, Vähäkangas, Noro, Finne- Soveri & Björkgren 35, 2008) ja keskeinen toimintatapa myös kuntouttavassa yksikössä. Voidaan siis todeta, että kiire vaikuttaa laajasti vanhusten hoitotyöhön sekä asiakkaiden, että hoitohenkilökunnan kokemana hoitajien hyvinvointia ja hoitotyön laatua heikentäen. Tämän vuoksi kiireeseen tulee puuttua toimintaa kehittä-

mällä. (Pekkarinen 2007, 24; Sinervo 2007, 48.) Pahimmillaan jatkuva kiire ja epävarmuus myös synnyttävät stressiä. Stressin jatkuessa pitkään ihminen kuormittuu, joka saattaa johtaa pahimmillaan työuupumukseen. (Manka & Manka 2016, 32.)

Useat hoivatyöhön suunnatut tutkimukset ovat nostaneet esiin huolen ammattitaidon ja hoitotyön laadun huonontumisesta. Lehtosen (2011, 118) tekemässä tutkimuksessa kiire vähensi asiakaskontakteja ja aiheutti työnpinnallistumista. Kun on kiire hoitotyössä ei ehdi tekemään, kuin kaikista välttämättömmän, mikä syö hoitajien työhyvinvointia. Luovuus ja innostus myös jäävät helposti kiireen alle. Näsänen (2010, 30) tekemässä tutkimuksessa kiire aiheutti henkistä painetta ja, siten heikensi hoitajien työhyvinvointia. Hoitajat kokivat, että jokavuotiseen infektioiden aiheuttamaan kiireeseen ei varauduttu tarpeeksi, mikä vaikutti hoitajien jaksamiseen koska tauot jäivät pitämättä. Vastaavanlainen infektioruuhkatilanne ja terveyskeskussairaalan vuodeosaston sulku aiheuttivat kotiinkuntouttavassa yksikössä ruuhkautumisen ja useita asiakkaita täytyi ottaa ylipaikoille, mikä lisäsi kiirettä ja painetta hoitajilla. Tämä johtui osittain henkilöstöresurssien puutteesta, minkä vuoksi hoitaja mitoituksia ei saatu riittäviksi. Henkilöstön työoloilla on todettu olevan yhteys hoitokäytäntöihin. Ongelmia laadussa oli enemmän osastoilla, joilla hoitajien työ oli kiireistä. Kiire ei kuitenkaan välttämättä ole se keskeisin laatua heikentävä tekijä, sillä omaan työhön vaikuttaminen kiireisessäkin työpaikassa lisäsi hoitajien jaksamista. (Sinervo 2007, 49.)

Kiireestä on siis tullut merkittävä ongelma vanhusten hoitoalalla ja valitettavasti helpotusta ei näy. Kiirettä ja sen kokemusta vähättelemättä Rauramo (2008, 20) muistuttaa, että kiire ei ole mitattava asia vaan subjektiivinen tunne. Tutkimuksien ja oman kokemuksen mukaan voin todeta, että tämän päivän hoitotyössä koetaan kiirettä vain entistä enemmän, mikä vaikuttaa hoitajien jaksamiseen. Pelkkään kiireestä selviytymiseen ei kuitenkaan voi, eikä kannata kuluttaa resursseja, vaan on yritettävä miettiä ratkaisuja kiirettä helpottamaan. Tutkitusti muun muassa riittäville hoitajamitoituksilla, töiden oikeudenmukaisella jakamisella, osaamisen varmistamisella, ennakoinnilla ja töiden organisoinnilla voidaan vaikuttaa kiireeseen. Tässäkin kehittämistyössä pyrittiin miettimään, mikä kiirettä aiheuttaa tai lisää yksikössä ja miten siihen voidaan vaikuttaa työtä kehittämällä.

### 3 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

Kehittämisen kohteena on vanhuspalveluiden kotona asumista tukeva kuntoutusyksikkö, joka kuntouttaa ikäihmisiä kotiin sekä tukee omaishoitajien jaksamista tarjoamalla säännöllisiä intervallijaksoja.

Kehittämisen kohteena oleva yksikkö käynnistettiin osana Kaste- hanketta. Kotiinkuntouttavia yksiköitä on jatkuvasti suunnitteilla käynnistettäväksi myös muissa kunnissa, jotta ikäihmisten kotona asuminen voitaisiin turvata mahdollisimman pitkään. Yksiköissä tehdään gerontologista kokonaisarviota hyödyntäen fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä mittaavia testejä. Testeistä saatujen tulosten pohjalta tehdään asiakkaan kokonaisvaltainen palveluntarpeenarvio sekä yksilöllinen kuntoutumissuunnitelma. Yksikön toiminta tähtää asiakkaan kotiutukseen sekä omaishoitajien jaksamisen tukemiseen. Yksikön motto on kolme k:ta: kohtaamme, kuntoutamme ja kotiutamme.

Yksikön asiakkaat koostuvat säännöllisistä intervallijaksoille tulleista asiakkaista, kuntoutujista ja asumispalvelupaikkaa jonottavista 65-vuotta täyttäneistä ikäihmisistä. Yksiköitä on erikokoisia. Esimerkkiyksikkönä toimiva yksikkö on 15- paikkainen sekä yksi paikka on kiireellistä sijoittamista varten. Tarpeen vaatiessa, esimerkiksi epidemiatilanteissa, yksikkö sijoittaa jopa yli kaksikymmentä asiakasta, jotta terveyskeskus pystyy ottamaan vastaan akuutimmat sairaala tasoista hoitoa vaativat potilaat.

Yksikkö arvioi, kuntouttaa ja kotiuttaa, niin intervallihoidossa olevia asiakkaita, kuin kotiin kuntoutujia ja tekee moniammatillisessa tiimissä asiakkaista kokonaisvaltaisen palveluntarpeenarvion, joka käydään läpi asiakkaan kanssa. Palveluohjaaja järjestää asiakkaan kanssa sovitut palvelut ja tarvittaessa asiakkaalle sovitaan intervallijakso yksikköön. Yksikössä on myös kotiuttamisfysioterapeutti, joka tarpeen vaatiessa menee asiakkaan kotiin arvioimaan asiakkaan kanssa tarvittavia kodin muutostöitä sekä apuvälineitä. Kotiuttamisfysioterapeutti tekee myös tarvittaessa, kotiutumisen jälkeen, kotikäynnin asiakkaan luokse kartoittaakseen, kuinka asiakas pärjää kotona. Kotiinkuntouttavassa yksikössä työskentelee yksitoista hoitajaa: esimies, kaksi sairaanhoitajaa, lähi- ja perushoitajia sekä fysioterapeutti.

Henkilökunnalle lyhytaikaisyksiköt ovat haastavia, koska vaihtuvuus yksiköissä on suuri. Hoitajien haastetta lisää myös se, että asiakkaat ovat entistä monisairaimpia ja haastavahoitoisempia. Tämä on osittain seurausta meneillään olevasta palvelurakenteiden muutoksesta- laitoshoidon ajetaan alas ja kotiin annettavia palveluita lisätään. Työn vaativuutta lisäävät myös omaiset, jotka ovat entistä valvettuneimpia omaistensa saamaa hoitoa kohtaan. (Suonsivu 2015, 20.) Asiakasmäärien suuri vaihtuvuus ja asiakkaiden erilainen hoitoisuus hankaloittavat hoitajien työn suunnittelua etukäteen, mikä kuormittaa hoitajia. Myös tekniikan lisääntyminen ja jatkuva muutos sekä lisääntynyt kiire kuormittavat henkilöstöä. Nämä tekijät luovat uudenlaisia haasteita hoitotyölle ja näin vaikuttavat hoitajien työssäjaksamiseen. (Träskelin 2012, 71.)

Kiire on arkipäivää kotiinkuntouttavassa yksikössä ja hoitajien tulee jatkuvasti tehdä työtään alati muuttuvissa ja hektisissä tilanteissa. Kiire, töiden sujuvuuden ja tiedonkulun ongelmat ovat tutkitusti ongelmia vanhusten hoidon yksiköissä. Töiden uudelleen suunnittelu ja selkeyttäminen yksikössä on tarpeellista, jotta ei tehtäisi päällekkäisiä töitä ja asiat tulee ajallaan hoidettua. Yhteistyötä tulee myös entisestään pyrkiä lisäämään eri yksiköiden välillä henkilökuntaa tarkoituksenmukaisesti sijoittaen tarpeen vaatiessa. Osana työn hallintaa perehdyttämiseen tulee kiinnittää huomiota, mikä helpottaa henkilökunnan siirtymistä ja näin voidaan myös varmistaa hoidon laadun säilyminen.

Henkilöstö on organisaation tärkein voimavara ja siksi työhyvinvoinnin kehittäminen pitäisi nähdä organisaation tärkeimpänä kehittämisen kohteena. Työhyvinvointia parannettaessa vaikutetaan niin hoitajien jaksamiseen ja hyvinvointiin kuin koko hoitotyön laatuun.

#### 4 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Opinnäytetyö toteutetaan toimintatutkimuksellisenä kehittämistyönä. Kehittämistyössä on tarkoituksenani selvittää, tulevaisuusverstasmenetelmän avulla, millaiseksi

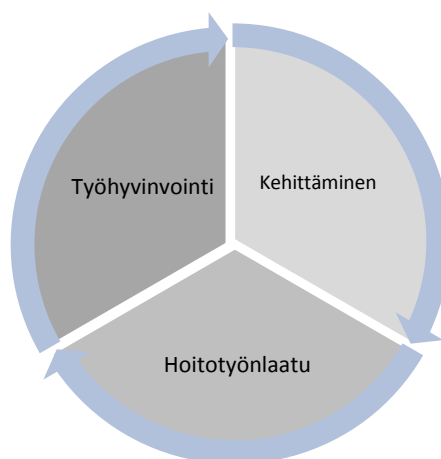
työhyvinvointi koetaan vanhuspalveluiden kotiinkuntouttavassa yksikössä. Tulevaisuusverstaassa ja työkonferensseissa on tarkoitus hakea kehittämiskäsitteitä esiin nousseisiin kehittämistarpeisiin sekä peilata saatuja tuloksia yksikköön tehtyyn työhyvinvoinninkyselyn tuloksiin.

Kehittämistyöni tarkoituksena on kehittää vanhuspalveluiden kotona asumista tukevan yksikön toimintaa työhyvinvointia tukeväksi yhdessä henkilökunnan kanssa hakemalla yhdessä ratkaisua kehittämistä kaipaaviin alueisiin.

Kehittämistyön tavoitteena on kehittää toimintakulttuuria ja työtapoja osallistavien menetelmin, yhdessä henkilökunnan kanssa, työhyvinvointia tukeväksi. Tällöin vaikutetaan myös hoitotyön laatuun sekä asiakastyytyväisyyteen, mikä on kaiken hoitamisen perusta. Tutkimuksen viitekehys on esitetty kuviossa 5.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Minkälaisista asioista koetaan kotiinkuntouttavassa yksikössä vaikuttavan työhyvinvointia heikentäen?
2. Miten toimintaa voidaan kehittää kuntoutumisyksikössä työhyvinvointia tukeväksi?



Kuvio 5. Tutkimuksen viitekehys: kehittäminen, työhyvinvointi ja hoitotyön laatu.



## 5 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT JA AIKATAULU

### 5.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtana voi olla esimerkiksi halu saada aikaan muutos työtoiminnassa, kuten tässä työssä pyrittiin muutokseen työhyvinvoinnin parantamiseksi. Tutkimuksellista kehittämistyötä on käytännön ongelmien ratkaisu, uusien ideoiden, käytäntöjen tai palvelujen toteuttaminen ja tuottaminen. Kehittämissä viedään asioita käytännössä eteenpäin ja sitä kuvataan prosessina, joka alkaa kehittämishaasteiden selvittämisestä, tavoitteiden asettamisesta ja suunnitelman tekemisestä tavoitteeseen pääsemiseksi. Seuraavaksi tulee toteutusvaihe, jolloin suunnitelma toteutetaan ja lopuksi arviointivaihe. Arvioinnin pohjalta mietitään kehittämistyön onnistumista ja voidaan suunnitella uutta kehittämistyötä. Käytäntöjen muuttaminen ottaa aina aikansa, mikä on hyvä muistaa kehittämistyötä tehdessä, ettei odota tuloksia liian nopeasti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19-25.)

Aineiston keruumenetelmissä käytin osallistavia menetelmiä, jolloin kehittämiseen osallistuvat henkilöt ovat keskeisessä roolissa. Osallistavissa menetelmissä kaikki esitetyt näkökulmat ovat kehittämisen onnistumisen kannalta tärkeitä ja parhaiten ne tulevat ryhmäkeskusteluissa esille. Laadullisessa tutkimuksessa siis korostuu se, että henkilöt joilta tietoa kerätään tietävät tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 83, 85.) Tässä kehittämistyössä kotiinkuntouttavan yksikön työyhteisö vastasi juuri sitä ryhmää parhaista asiantuntijoista, kun pohdittiin heidän omaa työhyvinvointiansa ja työtoiminnan kehittämistä.

Tämä opinnäytetyö oli kehittämisprojekti, jonka tarve nousi kotiinkuntouttavan yksikön henkilökunnalta. Aihe kehittämiseen oli ajankohtainen, sillä tutkitusti työnvaativuus ja kiire ovat jatkuvasti lisääntyneet vanhuksia hoitavissa yksiköissä, mikä heikentää hoitajien työhyvinvointia. Opinnäytetyössä hyödynsin toimintatutkimusta, joka soveltui tutkimukselliseksi lähestymistavaksi, kun haettiin ratkaisua työyhteisössä ilmeneviin ongelmiin. Toimintatutkimuksessa yhdistyy tutkimus ja kehittäminen. (Aaltola & Valli. 2007, 196; Kananen 2009, 11.) Tässä kehittämistyössä käytin menetel-

mänä toimintatutkimusta, sekä hyödynsin yksikköön tehdyn kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia, kun hain vastausta ja ratkaisua kotiin kuntouttavan yksikön henkilökunnan työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Tämän opinnäytetyön kehittämisosuus toteutettiin tulevaisuusverstaassa sekä kahdessa työkonferenssissa, joissa työyhteisön jäsenet yhdessä pohtivat kehitettäviä asioita ja ne otettiin osaksi käytännön kehittämistyötä. Kehittäminen eteni prosessin mukaisesti. Ensimmäisessä vaiheessa selvitettiin kehittämishaasteita tulevaisuusverstaasmenetelmällä, sekä saatuja tuloksia verrattiin yksikköön tehdyn työhyvinvointikyselyn tuloksiin. Seuraavaksi asetettiin tavoitteet eli valittiin yhdessä työyhteisön työkonferensseissa keskeisemmät kehitettävät alueet ja sovittiin niiden järjestämisestä ja aika-tiloista. Sen jälkeen seurasi toteutusvaihe. Arviointia kehittämistoiminnasta tehtiin koko kehittämisen ajan. Arvioinnin pohjalta jatkettiin ja hiottiin kehittämistyötä ja mietittiin jatkokehittämisehdotuksia.

### 5.3 Toimintatutkimus kehittämismenetelmänä

Toimintatutkimus on väline käytännön työelämään, kun omaa työtä halutaan tutkia ja kehittää. Toimintatutkimuksessa on aina mukana ihmisiä käytännön työelämästä. Parhaiten toimintatutkimus soveltuu käytettäväksi tilanteissa, joissa kohteena on ryhmä tai sen toiminta. Toimintatutkimus on ammatillisen oppimisen ja kehittymisen prosessi ja se liittyy käytännön työelämässä oleviin käytäntöihin, jotka eivät toimi. Toimintatutkimuksella haetaan demokraattisesti muutosta ongelmaan, yhdessä niiden ihmisten kanssa, joita ongelma koskee. (Kananen 2009, 9, 13.) Toimintatutkimuksessa keskeisenä piirteenä on reflektiivinen ajattelu, mikä auttaa katsomaan asioita uudella tavalla. Siten saavutetaan uudenlainen ymmärrys toiminnasta ja näin toimintaa voidaan kehittää. (Aaltola & Valli 2007, 201; Kananen 2012, 38; Metsämuuronen 2002, 191-192.)

Tässä kehittämisprojektissa on tavoitteena, että kotiinkuntouttavan vanhuspalveluiden yksikön henkilökunta pohtii yksikön kehittämisalueet sekä miettii ratkaisun niihin yhdessä eli he ovat aktiivisia osallistujia kehittämisessä. Toimintatutkimuksessa on erilaisia lähestymistapoja, joita yhdistävät käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen muutosprosessiin. Olennaista on tuottaa

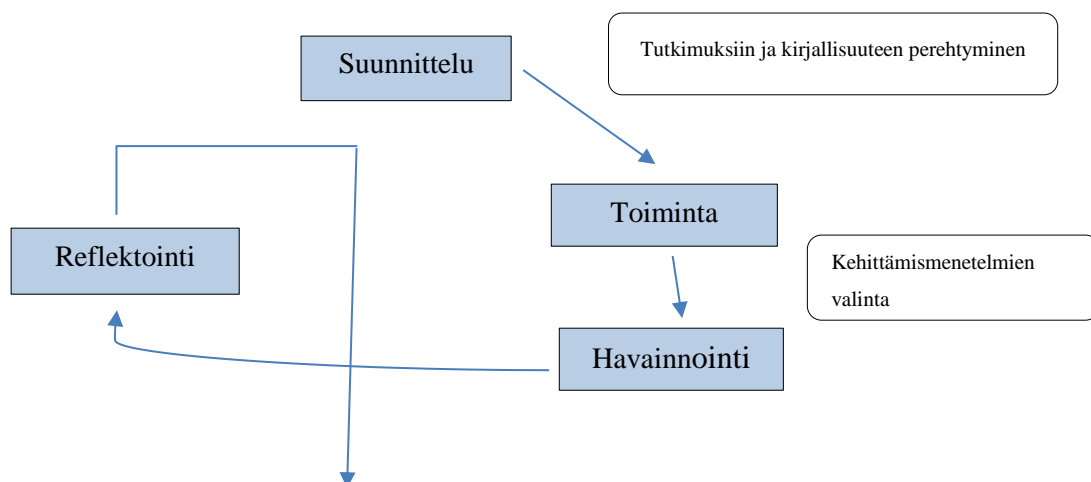
uutta tietoa ja pyrkiä toiminnan muutokseen. (Kuula 2001, 9-11, 219.) Toimintatutkimus ei pääty tulosten tulkintaan, vaan se pitää siirtää osaksi käytännön toimintaa, jossa toimintaa pyritään parantamaan ja samalla seurataan tuloksia. Työntekijäkeskeisessä toimintatutkimuksessa toiminnan onnistumisen arviointi vastuu on työntekijöillä. (Robson 2001, 39-40.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen yleisimmät tiedonhankintastrategiat ovat: tapaustutkimus, fenomenologia, etnografia, fenomenografia, grounded theory-metodi, toimintatutkimus ja diskurssianalyysi (Metsämuuronen 2008, 16). Tämä kehittämistehtävä on toimintatutkimus. Tyypillistä toimintatutkimukselle on toiminnan ja tutkimuksen yhtäaikaisuus, millä pyritään saavuttamaan välitöntä ja käytännöllistä hyötyä tutkimuksesta. Toimintatutkimuksessa tutkiminen ei ole päämääränä vaan se, että toimintaa kehitetään samanaikaisesti. (Aaltola & Valli, 2007, 196.) Toimintatutkimuksessa kohteena ovat aina ihmiset ja heidän toimintansa (Kananen 2012, 38). Tässä kehittämistehtävässä kohteena on kotiinkuntouttavan yksikön henkilökunta ja heidän tulevaisuusvertaissa, työkonferensseissa ja työhyvinvoinninkyselyn tulosten pohjalta nousseet kehittämisalueet ja niiden seuranta.

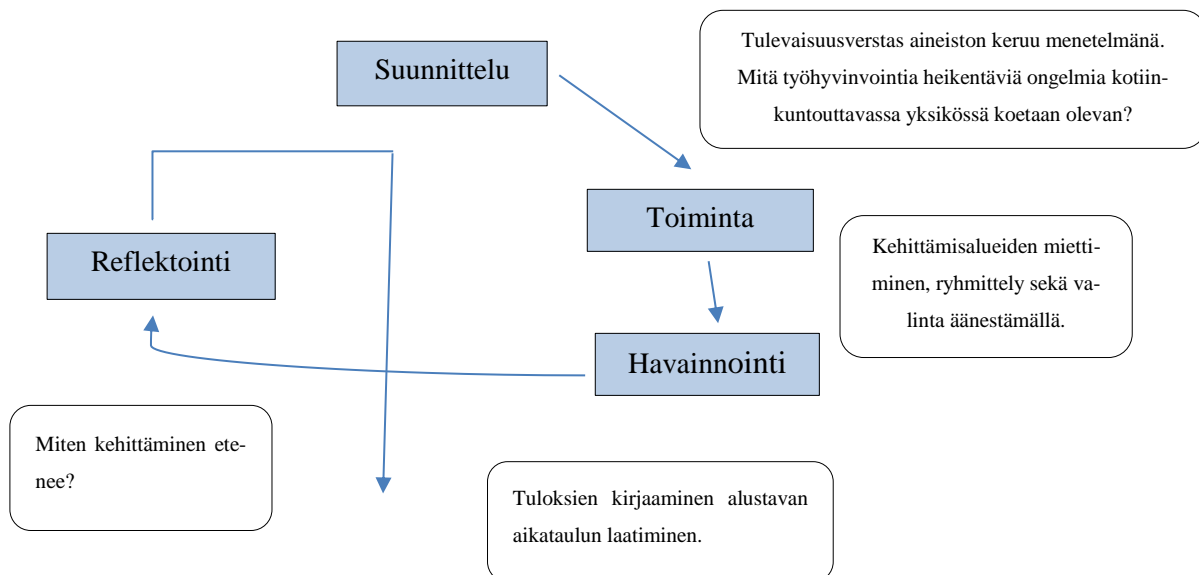
Kehittämistehtävässä toteutui viisi toimintatutkimuksensykliä. Ensin selviteltiin aikaisempien tutkimuksien ja kirjallisuuden perusteella työhyvinvointiin vaikuttavat asiat. Tämän jälkeen lähdettiin toteuttamaan tulevaisuusverstasta, joka nosti esiin keskeisempiä kehitettäviä alueita kuntoutusyksikössä. Kolmannessa vaiheessa käytiin työhyvinvoinninkyselyn tulokset läpi sekä asiakaspalautteet. Neljännessä syklissä valittiin kahdessa erillisessä työkonferenssissa kehittämisalueet. Viidennessä vaiheessa suunniteltiin kehitettäviksi valituiden alueiden toteutus, aikataulu ja seuranta.

Seuraavassa kuvioissa 6. on selvennetty toimintatutkimuksensykliä:

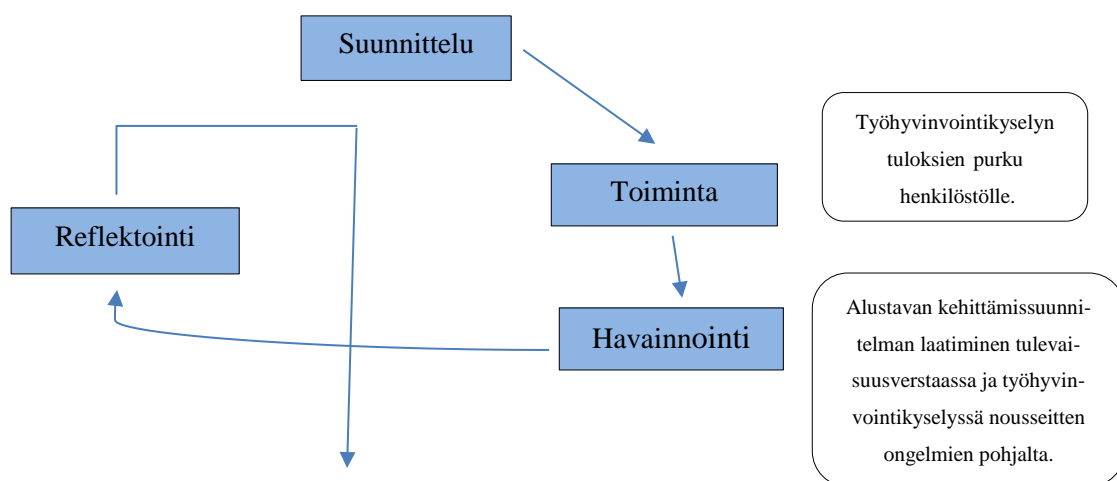
### Sykli 1. Nykytilanteen selvittely;



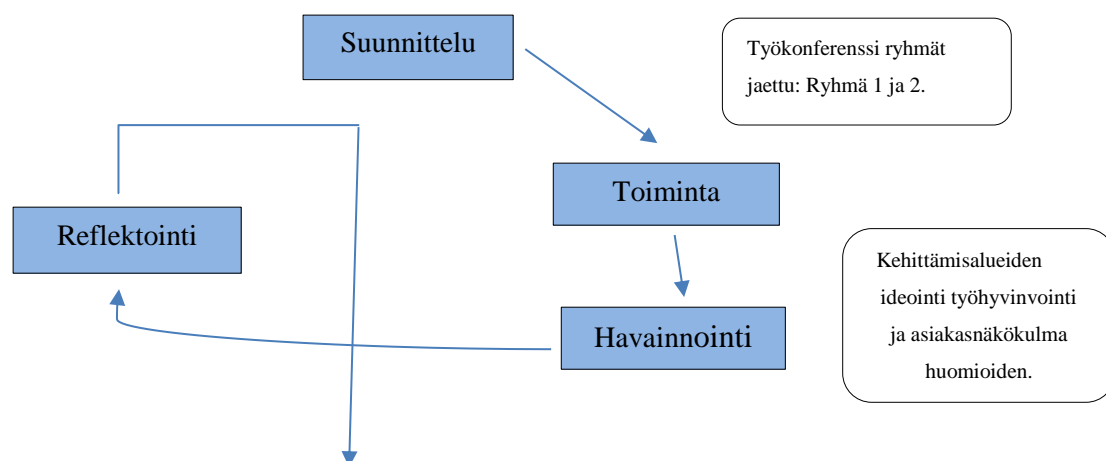
### Sykli 2. Kehittämistyön aloitus- tulevaisuusverstaas



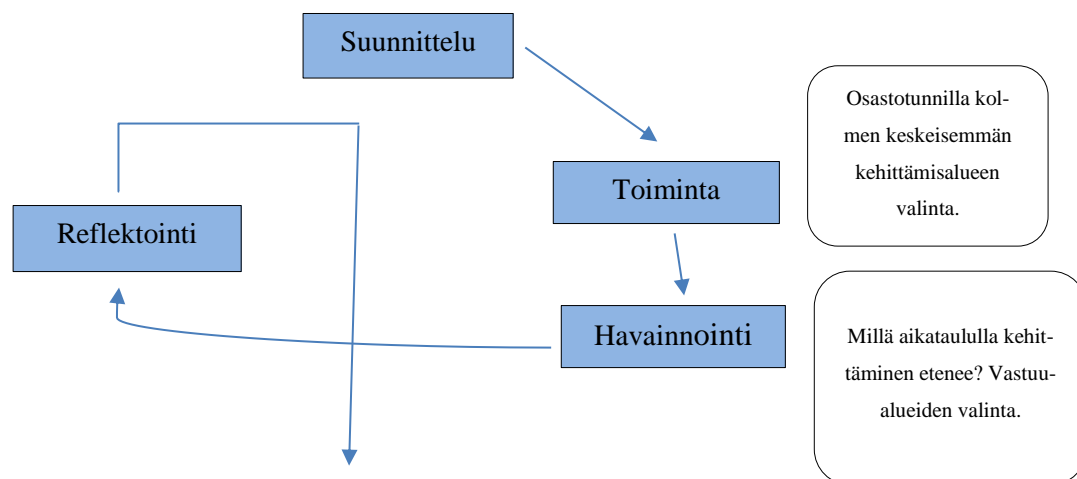
### Sykli 3. Kehittämisideoiden alustava valinta, työhyvinvointikyselyn purku



#### Sykli 4. Kehittämisaalueiden ideointi työkonferenssit



#### Sykli 5. Kehittämisaalueiden valinta, aikataulu ja toteutus



Kuvio 6. Toimintatutkimuksen syklit kehittämisprosessissa.

Spiraalimallin mukainen kehittäminen on pitkäjänteinen prosessi. Ensimmäinen spiraali muodostaa lähtökohdan kehittämiselle ja uudet spiraalit aina täydentävät edellisiä. (Toikko & Rantanen 2009, 67.) Toimintatutkimuksesta ei siis voi etukäteen kirjoittaa tarkkaa tutkimussuunnitelmaa tai kuvata tarkkaa tiedonhankinnan etenemistä, sillä kehittäjä oppii koko prosessin ajan tutkittavasta kohteestaan ja menetelmistään. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä. 2010, 86.) Kehittämistoiminta siis selkeytyy kehittämisprosessin myötä. Se, kuinka hyvään tulokseen kehittämisessä päästään on usein kiinni siitä, kuinka monta spiraalia kehittämisprosessin aikana ehditään toteuttamaan. Spiraali mallin kehittämiseen sisältyy suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi.

Reflektointivaihe on kehittämisessä niin sanottu solmukohta, jossa kehittymistä tapahtuu. Kehien aikana ryhmän ajattelu tekee silmukan ja palaa johtopäätösten tai oppimisen jälkeen takaisin normaalitoimintaan. Vaikka saatu tulos olisi kehittämisessä sillä hetkellä toimiva ja hyvä, ei kehittämisessä koskaan ole vain yhtä totuutta. (Toikko & Rantanen 2009, 67.)

Tekemässäni kehittämistyössä olin kehittäjän roolissa. Kehittämistyötä tehdessä kehittäjä toimii kehittämisen käynnistäjänä ja pyrkii saamaan muutoksen aikaan työyhteisössä. Kehittäjän tehtävä on rohkaista ja kannustaa ihmisiä tarttumaan asioihin, jotta niitä voidaan kehittää heidän kannaltaan paremmiksi. (Heikkinen, ym. 2007, 19-20.) Yhdessä kehitetty on yleensä parempi ratkaisu kehittämisongelmaan, kuin yksinomaan ulkopuolelta tulevat ajatukset, koska työyhteisön jäsenillä on yleensä selkeä kuva työyksikössä olemassa olevista ongelmista tai haasteista. Tutkijan osallistuminen ryhmään on myös perusteltua, sillä tutkija tuo erilaisia näkökulmia sekä teoreettista osaamista ryhmään. (Ojasalo ym. 2014, 59.)

#### 5.4 Tulevaisuusverstaas aineiston keruu menetelmänä

Tulevaisuusverstaas toimi kehittämistyöni aloituksena ja laittoi kotiinkuntouttavan yksikön henkilökunnan yhdessä pohtimaan yksikössä olevia työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä. Tulevaisuusverstaassa kehittäminen suunnataan tulevaisuuteen aktiivomalla koko henkilöstö kehittämään yksikön toimintaa. Verstastyöskentely on demokraattinen ongelmanratkaisumenetelmä, jossa yhdessä pohditaan ennalta sovitun asian ongelmakohtia ja haetaan niihin ratkaisua yhdessä. Tässä kehittämistyössä oli tarkoitus hakea ratkaisua, tulevaisuusverstaas menetelmää apuna käyttäen, työhyvinvointia heikentäviin tekijöihin ja kehittää kotiinkuntouttavan yksikön toimintaa saatujen tulosten pohjalta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 137.)

Tulevaisuusverstaan toteutukseen liittyy viisi vaihetta: valmistelu-, ongelma-, ideointi-, todellistamis- ja raportointivaihe. Valmisteluvaihe käynnistyy, kun jollakin ryhmällä on ongelma, johon halutaan etsiä ratkaisua. Ryhmä kutsutaan koolle vetäjän järjestämään tilaan, minne hän on myös huolehtinut tarvittavat välineet verstaan pitämiseksi.

Vetäjä kertoo osallistujille aluksi verstaan kulusta, ajankäytöstä sekä verstasyöskentelyn etenemisestä ja myös perustelee tulevaisuusverstaan valintaa menetelmänä. Nämä asiat ovat tärkeä osa valmisteluvaihetta. Valmisteluvaiheen tärkein osuus on varmistaa, että osallistujat ovat valmiita työskentelemään valitun aiheen parissa. (Jungk -Müllert 1987, 62-63; Ojasalo, ym. 2014, 153; Nurmela 2013, 214-215).

Verstasyöskentelyssä on aina mukana menneisyys, mutta myös visio tulevaisuudesta. Verstasyöskentely alkaa ongelmavaiheesta eli ongelmien kartoituksesta. Tässä ensimmäisessä vaiheessa, on tarkoitus nostaa esiin ne kaikki yksikön ongelmakohdat, joista halutaan eroon. Ongelmakohtien jälkeen ideoidaan ongelmiin ratkaisuja ja mietitään aikataulu ja vastuutahot. (Ojasalo, ym. 2009, 137.) Ongelmavaiheessa hyödynnetään osallistujien kriittistä pohdintaa, jotta ongelmat saadaan kartoitettua. Vaiheen alussa ongelmaa voidaan täsmentää esimerkiksi kysymällä, mihin ollaan tyytymättömiä. Esiinnousseet ongelmat kirjataan ilman keskustelua paperille, jokainen osallistujan omalle lapulleen. Ongelmien syihin, ratkaisuihin tai selittelyihin ei ongelmavaiheessa puututa. Ongelmien kirjaamisen jälkeen ne käydään läpi ja ryhmitellään omiksi teemoikseen. Ryhmittelyn jälkeen pisteäänestämällä valitaan tärkeimmiksi koetut ongelmat jatkokäsittelyyn. Ongelmavaihe auttaa ryhmää muodostamaan yhteisen käsityksen ongelmista. (Ojasalo, ym.2014, 153; Nurmela 2013, 214-215).

Ideointivaihe on koko verstasyöskentelyn tärkein vaihe. Ideointivaiheessa valituille ongelmille pyritään luomaan positiivinen vastakohta. Tarkoitus on kirjata kaikki syntyneet ideat ylös ilman esteitä, myös mahdottomilta tuntuvat ideat. Puhuminen on ideoinnissa silti tärkeää, jotta ideoita voi paremmin syntyä. Vetäjän roolina on inspiroida osallistujia ideoiden syntymiseksi. Ideat kirjataan myös tässä vaiheessa yksi kerrallaan erillisille papereille. Vaiheen lopuksi esitetyt ideat käsitellään yhdessä ja valitaan niistä äänestämällä parhaimmat ideat jatkokäsittelyyn. (Ojasalo, ym. 2014, 153; Nurmela 2013, 214–215).

Todellistamisvaiheen tavoitteena on löytää mahdollisimman konkreettisia toimia, joilla syntyneitä ideoita voitaisiin toteuttaa ja viedä osaksi käytännön toimintaa. Mahdollisia esteitä ideoiden toteuttamiseksi pohditaan myös tässä vaiheessa. (Ojasalo, ym. 2014, 153; Jungk & Myllert 1987, 55.)

Raportointi-eli päätösvaiheessa päätetään, mitä ideoita aloitetaan ja, miten työstämään sekä sovitaan aikataulu kehittämiselle. Tulevaisuusverstaan jälkeen tehdään verstaassa läpikäydyistä asioista raportti, josta toimitetaan tiivistelmä osallistujille nähtäväksi. (Ojasalo, ym. 2014, 153; Nurmela 2013, 214–215.)

Tulevaisuusverstaas sopii hyvin esimerkiksi juuri työhyvinvoinnin kehittämiseen, kuten kotiinkuntouttavan yksikön henkilökunnan työhyvinvoinnin kehittämiseen yhdessä yksikön henkilökunnan kanssa.

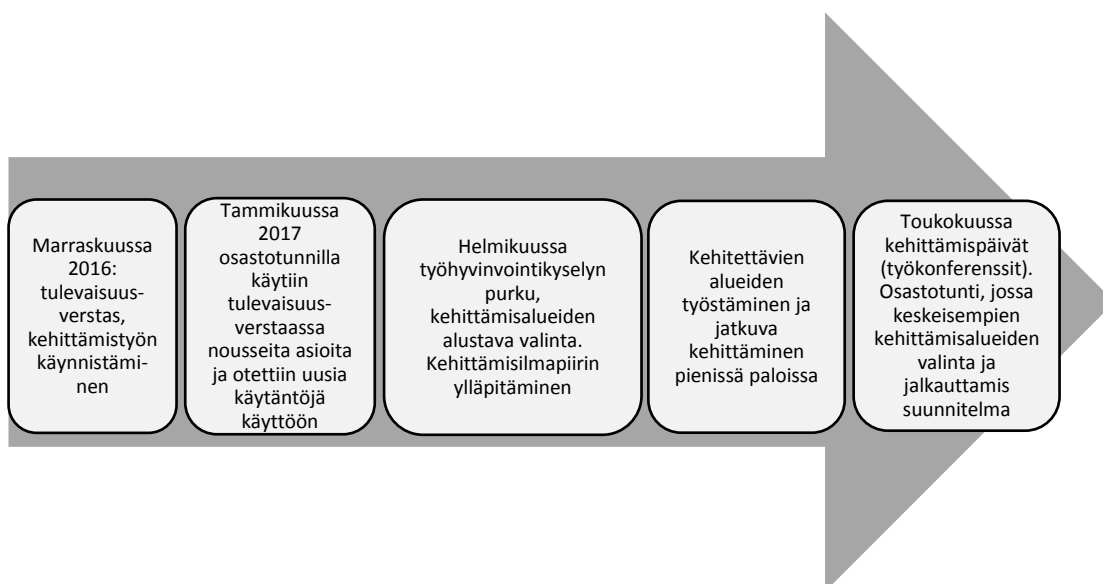
### 5.5 Työkonferenssimenetelmä toimintatutkimuksessa

Kotiinkuntouttavan yksikön työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii ryhmässä tehtäviä sekä työntekijälähtöisiä kehittämismenetelmiä. Koska, halusin pitää kehittämistyön vuorovaikutteisena työyhteisön jäsenten kesken, on yhtenä työmenetelmänä käytetty työkonferenssi menetelmää (Lehtonen 2004, 15; Työturvallisuuskeskus 2014, 32). Työkonferenssilla pyritään sitouttamaan koko työyhteisö kehittämiseen heti kehittämisen alusta alkaen. Työkonferenssin lähtökohta on osallistujien mahdollisuus yhdessä kehittää parempia työkäytäntöjä ja työvälineitä työtoiminnan sujuvoittamiseksi. (Toikko & Rantanen 2009, 104–106.)

Osallistujien rooli korostuu työkonferenssimenetelmässä eli kaikkien osallistujien tulee aktiivisesti osallistua keskusteluun sekä tukea ja mahdollistaa toisten osallistujien tuoda omat mielipiteensä esille. Työkonferenssissa ei siis pelkkä paikalla olo ja paperille kirjoittaminen riitä, vaan kaikkien osallistujien tulee sanoa mielipiteensä ja kokeuksensa ääneen. (Lehtonen 2004, 15–18; Työturvallisuuskeskus 2014, 5, 10–11.) Työkonferenssin perusta on jokaisen osallistujan oikeudessa ja mahdollisuudessa osallistua keskusteluun tasavertaisesti. (Toikko & Rantanen 2009, 104). Työkonferensseissa asiasisällöt tuotetaan siis sekä puhumalla että kirjoittamalla. Työkonferenssissa tutkija osallistuu myös itse keskusteluun ja samalla aktivoi osallistujia keskustelemaan. Tutkijan tulee myös huolehtia, että keskustelujen pohjalta syntyy jotain uutta ja osallistujat ovat selvillä keskusteltavista asioista. Työkonferenssi menetelmässä tiedottaminen asioista on nopeaa ja täsmällistä, sillä jokainen osallistuja saa tiedot käsitellyistä asioista yhtä aikaa. (Toikko & Rantanen 2009, 105; Työturvallisuuskeskus 2014, 10, 30, 37.)



Kehittämistyön eteneminen ja aikataulu on esitetty kuviossa 7.



Kuvio 7. kehittämistyön eteneminen ja aikataulu

Kehittämistyö alkoi vuoden 2016 marraskuussa pidetyllä tulevaisuusverstaalla, johon osallistui seitsemän kuntouttavan yksikön vakituista hoitajaa. Verstaassa esiin nousseita kehittämisohdotuksia käytiin, vuoden 2017 tammikuussa pidetyllä osastotunnilla läpi. Kehittäminen käynnistyi tulevaisuusverstaassa esiin nousseista ongelmista ja kehittämisohdotuksista.

Helmikuussa purettiin vuoden 2016 syksyllä tehdyn työhyvinvoinninkyselyn tulokset yksikön henkilökunnalle. Kotiinkuntouttavan yksikön omassa palaverissa pohdittiin kehitettäviä alueita ja alustavasti valittiin keskeisemmät kehitettävät alueet työhyvinvoinnin kyselyn pohjalta nousseista kehittämistarpeista. Työhyvinvoinninkyselystä saadut tulokset olivat hyvin samansuuntaisia tulevaisuusverstaas menetelmällä kerättyjen tuloksien kanssa, mikä vain vahvisti tarpeen toiminnan kehittämiselle työhyvinvoinnin lisäämiseksi.

Tulevaisuusverstaassa ja työhyvinvoinninkyselyn tuloksien pohjalta nousseet kehitettävät alueet olivat vielä keskeneräisiä ja sen vuoksi niitä sovittiin jatkettavan toukokuun kehittämispäivänä, jolloin pidettiin työkonferenssit henkilöstölle. Työkonferensseissa päätettiin kolme keskeisintä kehitettävää asiaa yksikköön, jotka otettiin heti osaksi yksikön toimintaa. Kevään 2017 aikana yksikössä käytiin keskustelua työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä sekä kehitettiin pienin askelin toimintaa esiin nousseiden asioiden pohjalta työnsuorittamiseksi. Kotiinkuntouttavan yksikön

toiminnan tarkoitusta myös selkiytettiin koko kehittämisprosessin ajan ja pyrittiin ylläpitämään avointa vuorovaikutusta yksikön henkilökunnan välillä. Vuoden 2017 helmikuussa käytiin henkilöstö palaverissa läpi koko vanhuspalveluiden alueen tehostetun palvelun asukkaille tehdyn asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset. Asiakastyytyväisyyskyselystä saatuja tuloksia myös hyödynnettiin kehittämisalueita mietittäessä toukokuun työkonferensseissa.

Toukokuussa pidettiin työkonferenssit, joissa pohdittiin yksikköön kehittämisalueita asiakasnäkökulma huomioiden. Ideoiduista kehittämisalueista valittiin osastotunnilla kolme keskeisintä kehitettävää aluetta, joihin koko henkilökunta oli valmis sitoutumaan. Valituista kehittämisalueista tehtiin yksikön seinälle taulu ja sovittiin kehittämisen aikataulut ja vastuualueet eli tehtiin kehittämissuunnitelma.

## 6 TULEVAISUUSVERSTASPÄIVÄ

Työhyvinvointia ei ole mahdollista edistää, ellei ole käsitystä työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä (Blom & Hautaniemi 2009, 17). Työhyvinvointia kehitettäessä tulisi aina ensin kartoittaa työyhteisössä vallitsevat ongelmat ja peilata tunnistettuja ongelmia koko organisaation tapaan toimia. Tällä tavoin päästään ongelman ytimeen, jolloin kehittäminen on helppo suunnata varsinaisiin ongelmiin. (Alasoini 2011, 78.)

Tässä kehittämistehtävässä aineistonkeruu tapahtui tulevaisuusverstaas työskentelyn kautta. Tulevaisuusverstaasta saatuja tuloksia verrattiin vielä yksikköön tehdyn työhyvinvoinninkyselyn tuloksiin. Tulevaisuusverstaassa kartoitettiin, onko yksikössä työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä, ja sen jälkeen ideoitiin niihin ratkaisua. Työhyvinvoinninkyselyn tuloksia verrattiin verstaasta saatuihin tuloksiin, jonka tulokset olivat hyvin samansuuntaiset, kuin tulevaisuusverstaassa tuotetut tulokset. Lopullinen kehittämisalueiden valinta tehtiin toukokuussa pidetyissä kahdessa työkonferenssissa. Tulevaisuusverstaas työskentely käynnisti työhyvinvoinnin kehittämisen, jota tehtiin pitkän keväällä.

## 6.1 Tulevaisuusverstastyöskentelyn käytännön toteutus

Verstastyöskentelyyn osallistui kaikkiaan seitsemän kotiinkuntouttavan yksikön työntekijää minun lisäksi: lähiesimies, sairaanhoitaja sekä lähi- tai perushoitajia. Mukana oli myös avopalvelupäällikkö, joka ei kuitenkaan ottanut osaa verstastyöskentelyyn, vaan vastasi tiloista, välineistä ja osittain verstaspäivän tarjoamisista.

Esimies huolehti tilan, jossa tulevaisuusverstaas pidettiin. Tila oli todella viihtyisä saunallinen tila, mihin oli mahdollisuus jäädä viettämään iltaa verstastyöskentelyn jälkeen. Tila oli rauhallinen ja siellä oli pitkä pöytä, jonka ympärille kaikki mahtuivat istumaan. Rennon tunnelman luomiseksi laitettiin kynttilöitä palamaan ja järjestettiin kahvitarjoilu, jonka esillepanosta esimies huolehti. Esimies oli minun lisäkseni varannut post-it lappuja ja kyniä tilaisuuteen, jotka saatiin kiinnitettyä pöydän päässä olevaan valkotaluun. Osallistujat olivat toisilleen tuttuja, joten erillistä esittelyä ei tarvinnut tehdä. Kehittämispäivä alkoi esittämälläni alustuksella aiheeseen sekä informoin verstaan etenemisestä ja aikataulusta. Tämä osuus oli verstastyöskentelyn valmisteluvaihetta.

Tulevaisuusverstaaseen osallistuneet henkilöt työskentelivät kotiinkuntouttavassa yksikössä, jonka toimintaa oli tarkoitus kehittää työhyvinvointia tukevaksi. Tämä tekijä lisäsi osallistujien kiinnostusta kehitettävää aihetta kohtaan. Yksikön henkilökunta oli myös itse ehdottanut aihetta kehittämistyölleni ja siihen myös mielelläni tartuin. Näistä tekijöistä huolimatta jouduin aloitusvaiheessa painottamaan kehittämistyön tärkeyttä sekä jokaisen osallistujan mahdollisuutta vaikuttaa toiminnan kehittämiseen työhyvinvoinnin tueksi. Sillä, aluksi aivan kaikki osallistujat eivät heti olleet innoissaan ”ryhmätöiden” tekemisestä. Kehittämistyössä vetäjän rooli motivoijana ja organisaattorina korostuu ja juuri tällaisissa tilanteissa vain entisestään. Kun, kehitetään työhyvinvointia asiat saattavat olla monelle hyvin henkilökohtaisia ja ei uskalleta täysin rehellisesti sanoa, miten asiat ovat koska saatetaan pelätä konflikteja työpaikalla. Syitä negatiiviseen asenteeseen kehittämistä kohtaan voi olla muun muassa väsyminen jatkuvaan kehittämiseen tai sitten se, ettei ole saanut vietyä kehittämisideoitaan käytäntöön asti. Palaan tähän asiaan vielä lisää pohdinnassa.

### 6.1.1 Ongelmavaihe

Seuraavana vaiheena oli ongelmavaihe. Ongelmavaiheessa keskityttiin yksikössä ilmeneviin työhyvinvointia heikentäviin ongelmiin eli, mitä työhyvinvointia heikentäviä ongelmia kuntoutumisyksikössä henkilökunnan mielestä on. Jokainen osallistuja sai post-it lappuja ja alkoi yksin pohtia ongelmia aiheesta ja kirjasi ne ongelma kerrallaan lapuille. Verstaan alussa olin kertonut, että muiden osallistujien kanssa ei saa keskustella, koska nyt oli tarkoitus, että jokainen kirjaa omat ajatuksensa yksikön ongelmakohdista paperille. Ongelmavaiheessa tunnelma oli keskittynyt ja jokainen osallistuja kirjasi ongelmia lapuille niin kauan, kunnes samat asiat alkoivat toistumaan eli uusia ongelmia ei tullut esiin. Jokaisen ongelmapaperi kiinnitettiin valkotaululle ja ongelmat luettiin ääneen, jotta oltiin selvillä, mitä kirjoittaja on tarkoittanut. Ongelmavaihe kesti noin 45 minuuttia.

### 6.1.2 Ideointivaihe

Ideointivaihe kesti muita vaiheita kauemmin ja ryhmä halusi käydä jokaisen ongelma alueen yksi kerrallaan läpi hakien yhteen ongelmaan kerrallaan ratkaisua. Suostuin ehdotukseen, jotta motivaatio verstayöskentelyyn säilyisi hyvänä loppuun asti. Kaikki ideat laitettiin esille valkotaululle ja luettiin ääneen. Kaikista ideoista valittiin jälleen yhdessä äänestämällä neljä ideaa, joita lähdettiin kehittämään seuraavassa vaiheessa. Ideointi vaiheessa minun täytyi välillä johdatella keskustelu takaisin aiheeseen, sillä keskustelu rönsyli helposti myös muihin kehitettäviin alueisiin, joita ei kuitenkaan ollut nyt tarkoitus käsitellä. Ideointi vaihe kesti noin 90min, jonka jälkeen pidettiin kahvitauko.

### 6.1.3 Todellistamis- ja päätösvaihe

Todellistamisvaiheen tarkoituksena oli löytää konkreettisia toimenpiteitä, joilla syntyneitä ideoita voitaisiin toteuttaa eli konkretisoida. Tässä kohtaa ryhmä tulisi jakaa pienryhmiin, mutta osallistujien toiveesta asioita työstettiin yhtenä ryhmänä. Ideoita syntyi paljon ja sen vuoksi ryhmän kanssa sovittiin, että saatuja tuloksia vielä verrataan työ-

hyvinvoinnin kyselyn tuloksiin, jonka jälkeen aletaan laatia alustavaa kehittämissuunnitelmaa. Verstaan lopuksi kiitin kaikkia osallistujia hyvästä kehittämisiltapäivästä sekä lupasin toimittaa heille tiivistelmän verstaan tuloksista yksikön ilmoitustaululle. Osallistujilla olisi ollut mahdollisuus jäädä viettämään iltaa vielä verstaan jälkeen mutta halukkaita ei ollut. Pohdinnassa otan enemmän kantaa verstasyöskentelyn kulkuun ja muutoksiin siitä, mitä päivän etenemisen suhteen jouduin tekemään. Kuviossa 8. on esitetty tulevaisuusverstaan etenemisen vaiheet.



Kuvio 8. Tulevaisuusverstaan etenemisen vaiheet.

## 7 TULOKSET TULEVAISUUSVERSTAASTA

### 7.1 Ongelmia neljässä kategoriassa

Pienestä alkukankeudesta huolimatta kehittämisen alussa verstasyöskentely saatiin hyvin käyntiin. Ongelmavaiheessa kehitettäviä asioita alkoi kertyä valtavasti: kaikkiaan kaksikymmentäkaksi erilaista ongelmaa. Ongelmien määrä selvensi sen, että kehitettävää kyllä löytyy, kun asioita saa rauhassa miettiä ja ilmapiiri on hyvä. Samoja ongelmia tuli useaan kertaan esiin ja ryhmittelin ne omiksi alueikseen. Kaikki kirjoitetut tekstit luettiin läpi, jotta kaikki ymmärsivät, mitä asioilla tarkoitetaan. Kun, kaikki olivat saaneet ongelmat kirjoitettua, käytiin niistä yhdessä keskustelua sekä ne ryhmiteltiin yhdessä. Ryhmittelyn jälkeen jokainen sai kolmella äänellä äänestää itselleen tärkeimmiksi kokemiaan alueita. Ääniä oli mahdollista antaa, joko pelkästään yhdelle ongelmalle taikka äänestää useampaa itselle tärkeää ongelmaa, joita halusi kehitettä-

vän. Äänestyksen jälkeen esiin nousi neljä eniten ääniä saanutta ongelmaa, jotka henkilökunta valitsi jatko työstämistä varten verstaan seuraavaan vaiheeseen. Neljä keskeisintä äänestettyä ongelmaa olivat: henkilöstöressurssit- sijaisasiat, tiedonkulku, kiire, vaativat omaiset sekä asiakkaat. Näihin äänestettyihin ongelmiin ryhmä alkoi keksiä verstaan seuraavassa ideointi vaiheessa ratkaisuja. Seuraavassa kuviossa 9. on esitetty tulevaisuusverstaassa esiinnousseet työhyvinvointia heikentävät tekijät:



Kuvio 9. Keskeisemmät tulevaisuusverstaassa esiin nousseet työhyvinvointia heikentävät ongelmat.

## 7.2 Ideat esiin

Ideointi vaiheessa jokaiseen valittuun ongelma- alueeseen ideoitiin ratkaisuja. Tässä vaiheessa ei ajateltu ideoiden toteuttamiskelpoisuutta, vaan tärkeintä oli saada mielikuvitus liikkeelle ja tuottaa mahdollisimman paljon ideoita. Syntyneistä ideoista oli sitten tarkoitus valita kaikista keskeisimmät ja mahdollisimman konkreettiset, jotka voidaan viedä käytäntöön. Ideoita ongelmiin alkoi hyvin syntyä ja ne kirjoitettiin omien kategorioidensa alle.

*Kiire* nähtiin hektisen lyhytaikaisyksikön keskeisenä ongelmana, joka on juuri tutkimustulostenkin valossa nostettu isoimmaksi ongelmaksi hoitotyössä. Ideointi vaiheessa ehdotettiin seuraavien asioiden kehittämistä kiirettä helpottamaan:

- Töiden priorisointi työn organisoinnilla
- Työvuorosunnitteluun tulisi kiinnittää huomiota, voiko ruuhkahuippuja purkaa esimerkiksi nopeilla vuoronvaihdolla
- Suunnitellaan viikon työt etukäteen, tehdä töitä pois ruuhkapäiviltä
- Kolmannen sektorin toimijoita virikkeitä vetämään
- Päivätoiminnan kanssa yhteistyön lisääminen
- Omaisten mukaan ottaminen kuntoutukseen

*Tiedonkulku* nähtiin ”ikuisuus ongelmana” ja oman vastuun merkitystä painotettiin tiedon vastaanottamisessa ja siirtämisessä henkilöstölle. Kehittämisehdotuksiksi nousi:

- Ilmoitustaulun päivittäminen, siihen valita vastuuhenkilö
- Yhteisten palaverien pitäminen sekä oman henkilöstön että myös koko talon henkilöstön välillä
- Yksikön esitteen päivittäminen, jotta asiakkaat ja omaiset paremmin tietävät yksikön toiminnasta

*Sijaisasiat* myös askarruttivat henkilökuntaa, koska saa ottaa sijaisen, miten talon sisäiset siirrot äkillisissä sairaslomissa? Kehittämisehdotuksiksi nousi:

- Tiedonkulun ja yhteistyön lisääminen tehostetun palveluyksikön kanssa, jotta voidaan sieltä hakea henkilökuntaa äkillisiin sairaslomiin
- Välivuorolaisen siirto tarvittaessa ilta- tai aamuvuoroon
- Sijaisten perehdyttäminen
- Ohjeistus siitä, milloin voi ottaa sijaisen ja miten Seuturekry toimii

*Vaativat asiakkaat ja omaiset* ovat arkipäivää niin sanotulla ”sekaosastolla” ja siihen on hyvin vaikea keksiä ratkaisua. Seuraavia ideoita kuitenkin esitettiin:

- Omaisille tiedottaminen yksikön toiminnasta, esitteen päivittäminen.
- Hoitopalaverit
- Soittoaikaa ja vierailuaikaa tarkentaa.

### 7.3 Keskeisemät ongelmat jatkoon, miten kehittämistä jatketaan

Tulevaisuusverstastyöskentelyssä keskeisimmiksi kehitettäviksi alueiksi nousi kiire, tiedonkulku, sijaisasiat sekä haastavat omaiset ja asiakkaat. Osa näistä kehittämisideoista oli kuitenkin liian suuria ja haastavia kehitettäväksi ”yhteistoiminnallisissa työpajoissa” ja osastotunneilla, vaikka ne olivat keskeisiä ja tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta. Resurssit myös asettivat omat raamit kehittämiselle, johon henkilökunta ei voi vaikuttaa. Näistä neljästä alueesta käytiin keskustelua henkilöstön kesken ja päädyttiin valitsemaan kehitettäväksi alueiksi kiire sekä puutteellinen tiedonkulku. Näihin valittuihin ongelmiin mietittiin kehittämisideoita heti ja sovittiin, että kehittämistä jatketaan toukokuun kehittämispäivissä. Toukokuun kehittämispäivinä oli tarkoitus pitää työkonferenssit, joissa henkilökunta valitsee keskeisemmät kehitettävät alueet yksikköön, aikatauluineen ja vastuutahoineen. Tulevaisuusverstaan äänestettyjä ongelmia haluttiin myös vielä verrata yksikköön tehdyn työhyvinvoinnin kyselyn tuloksiin, minkä vuoksi tulevaisuusverstaapäivänä ei tehty vielä lopullista valintaa kehitettävistä alueista.

Kaikki tulevaisuusverstaan edellä määritellyt vaiheet tuli kehittämispäivänä käytyä läpi, joiltain osin hieman sovellettuna osallistujien toiveesta. Kaikkiaan päivä kesti neljä tuntia. Ryhmän päästyä keskustelun alkuun työhyvinvointia heikentävistä tekijöistä olisi ryhmä voinut käydä keskustelua pidempään ja tunnelma selvästi rentoutui entisestään. Tämän vuoksi olisi tärkeää järjestää työntekijöille erilaisia mahdollisuuksia avoimelle ja rennolle keskustelulle juuri työtä ja sen kehittämistä koskevista asioista, sillä kehittämisideoita alkaa syntyä kuin itsestään, kun siihen vain annetaan mahdollisuus. Yhteiset tilanteet ovat siis aina hedelmällisiä toiminnan kehittämiseksi. Aina ei kuitenkaan tarvitse tehdä suuria suunnitelmia, sillä yhteiseksi tilanteeksi käy, vaikka vain osastotunti tai kahvitauko, kun vain halu kehittämiseen löytyy ja ilmapiiri on hyvä.

Tulevaisuusverstaan pitäminen vahvisti, yhdessä työhyvinvoinnin kyselyn tulosten kanssa, tarpeen työtoiminnan kehittämiseksi työhyvinvoinnin tueksi. Työhyvinvointikyselyn tulokset nostivat esiin muun muassa työnsujuvuuden ongelmat, joka voi suoraan vaikuttaa tulevaisuusverstaasta saatuun tulokseen kiireen kokemuksesta. Hyvin organisoidulla ja suunnitellulla työllä voidaan muun muassa vaikuttaa kiireeseen.



Verstas työskentely toimi hyvänä aloituksena työhyvinvoinnin kehittämistyölle herättellen henkilökunnan pohtimaan yhdessä ongelmia ja ratkaisuehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämiseen. Asioiden suuren määrän vuoksi päätin käsitellä verstaassa esiin nousseita asioita, sekä työhyvinvoinnin kyselytutkimuksen tuloksia yhdessä ja verrata ovatko tulokset samansuuntaiset. Vertailun jälkeen henkilökunnan nosti esiin tuloksien mukaan kaksi keskeisintä ongelmaa, joihin alkoi ideoida ratkaisua. Työhyvinvoinnin kehittäminen saatiin verstastyöskentelyllä liikkeelle ja pieniä muutoksia tehtiin yksikön toiminnassa koko kevään ajan. Tämä tuki kehittämismyönteistä ilmapiiriä ja yksikön kehittäminen saatiin hyvin käyntiin.

Keväällä toukokuussa pidetyissä kahdessa työkonferenssissa päätettiin kehittämisen suunta ja valittiin konkreettiset kehitettävät alueet.

#### 7.4 Tulevaisuusverstaan haasteet

Verstastyöskentelyn yhtenä haasteena voidaan pitää äänestämistä, sillä siinä tärkeät huomiot voivat karsiutua pois. Työskentely voi myös synnyttää paljon ratkaisuideoita, joista kaikki eivät välttämättä ole toteutuskelpoisia. On myös mahdotonta laadukkaasti kehittää montaa asiaa yhdellä kertaa, minkä vuoksi oli hyvä valita vain muutama keskeinen ongelma ensin ja ideoida niihin konkreettisia kehittämistoimia. Haasteena voidaan siis myös pitää ideoiden viemistä käytäntöön. (Kiimamaa, Soudunsaari 2004, 12.) Ja totta on, että ilman selkeitä jatkotoimenpiteitä ja selkeää kehittämissuunnitelmaa käytäntöön vieminen voi olla haasteellista.

## 8 TYÖKONFERENSSI MENETELMÄNÄ

Vuoden 2017 toukokuussa järjestettiin kaksi työkonferenssia, jotka olivat osa koko vanhuspalveluiden kehittämisiltapäiviä. Yksikön henkilökunta jaettiin kahteen ryhmään ja molemmat ryhmät työstivät samat asiat konferenssipäivissä. Työkonferensseissa pohdittiin työhyvinvointia ja asiakastyytyväisyyttä ja, miten niitä voidaan kehittää ja lisätä. Kehittäminen aloitettiin ensin ryhmissä miettimällä, mitä hyvä/ huono

hoito jokaiselle ryhmäläiselle merkitsee. Miten positiivisuutta voi omalla toiminnallaan tuoda työyhteisöön? Pohdittiin myös, mitä asiakaslähtöisyys ryhmäläisille merkitsee ja, miten sen voi saavuttaa. Samalla tiedostettiin tulevaisuusverstaassa keskeisimmiksi nousseet työhyvinvointia heikentävät ongelmat yksikössä, joita olivat kiire ja tiedonkulku ja, joihin oli tarkoitus työkonferensseissa hakea ratkaisua.

Molemmissa ryhmissä tuli paljon hyvin samansuuntaisia asioita esiin eli kaikilla osallistujilla oli hyvin samanlaiset ajatukset siitä, mitä hyvä hoito pitää sisällään ja, mitä asiakaslähtöisyys on käytännössä. Kun, nämä asiat oli käyty läpi, lähdettiin miettimään kolmea konkreettista kehitettävää aluetta kotiin kuntouttavaan yksikköön, joihin kaikki työyhteisön jäsenet ovat valmiita sitoutumaan. Aluksi oli tarkoitus miettiä niin monta kehittämisideaa kuin keksii ja niistä sitten vasta valita kolme keskeisintä.

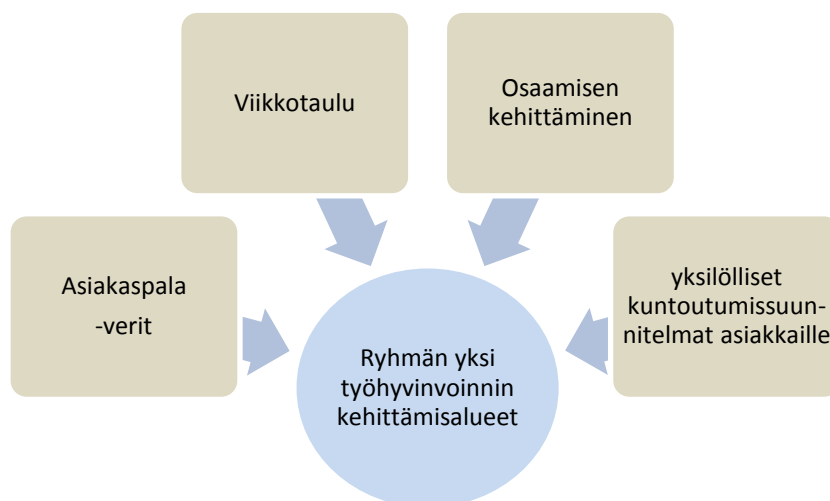
#### *Työkonferenssin tulokset ryhmä 1*

Ryhmä yksi oli pienempi ja siinä oli yksikön lähiesimies, sairaanhoitaja, kaksi lähihoitajaa ja kehittäjä.

Ryhmä yksi työsti neljä kehittämis ehdotusta:

- Moniammatilliset asiakaspalaverit keskiviikko aamuisin klo 9- 9.30
- Osaamisen kehittäminen, kartoittamalla koulutustarve (esim. haavan hoito, ergonomia.)
- Tehdään asiakkaille omat yksilölliset kuntoutumissuunnitelmat, joihin asiakkaat kirjaavat ovatko tehneet yksilöharjoitteet
- Tehdään yksikköön viikkotaulu, missä toimintatuokiot näkyvissä niin asiakkaille kuin omaisille.

Seuraavassa kuviossa 10. on esitetty ryhmän yksi työhyvinvoinnin kehittämis ehdotukset:



Kuvio 10. Ryhmän yksi ideoimat työhyvinvoinnin kehittämisaalueet.

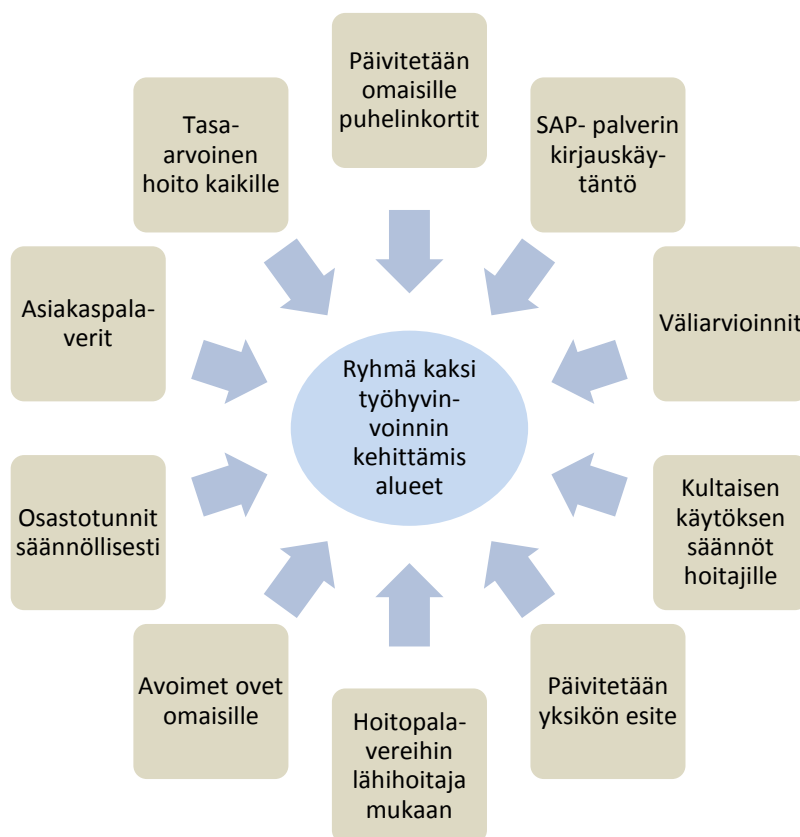
#### *Työkonferenssin tulokset ryhmä 2*

Ryhmässä kaksi oli myös yksikön lähiesimies ja kehittäjä, kotiutusfysioterapeutti ja viisi lähihoitajaa. Ryhmä kaksi siis oli selvästi suurempi, kuin ryhmä yksi.

Ryhmä kaksi työsti kymmenen kehittämis ehdotusta:

- Tasa- arvoinen hoito kaikille asiakkaille, huomioidaan ne hiljaisetkin
- Hoitajille, kanslian seinälle, kultaisen käytöksen säännöt
- Asiakkaalle väliarviot automaattisesti kolmen viikon välein, mikäli on pitkään yksikössä
- Säännölliset asiakaspalaverit moniammatillisesti, jotka pidetään kerran viikossa
- Osastotunnit säännöllisesti, vähintään kerran kuukaudessa. Pidetään rauhallisessa paikassa pois osaston hälinästä
- Pidetään yksikössä avoimet ovet (omaiset, asiakkaat, hoitajat ym.) tietoisuuden lisäämiseksi yksikön toiminnasta
- Päivitetään yksikön esite
- Päivitetään asiakkaalle/ omaiselle annettavat puhelinnumerokortit
- Hoitopalaveriin myös lähihoitaja mukaan. Paikalla oleva sairaanhoitaja kirjaa asiat koneelle, jotta muutin näkevät, mitä hoitopalaverissa keskusteltu
- SAP- palavereissa ym. asiakasta koskevat asiat kirjataan koneelle, mille lehdele?

Seuraavassa kuvassa 11. on esitetty ryhmän kaksi työhyvinvoinnin kehittämisehdotukset:



Kuvio 11. Ryhmän kaksi ideoimat työhyvinvoinnin kehittämisalueet

#### *Kehittämisaalueiden valinta*

Ryhmien työskentelyssä selkeänä erona oli henkilöstön määrä. Ryhmässä kaksi oli enemmän henkilökuntaa paikalla kuin ryhmässä yksi. Ryhmäjako oli esimiehen tekemä, johon kehittäjänä en ollut vaikuttanut. Ryhmä yksi oli asioista selkeästi yksimielisempi, miettiessään kehitettäviä alueita, kuin ryhmä kaksi. Alustavana tarkoituksena oli, että ryhmä kaksi olisi päättänyt molempien ryhmien ehdotusten pohjalta kehitettävät alueet, ja kirjannut ne yksikön seinälle vietävään pahvitauluun toisena työkonferenssipäivänä. Kuitenkin, koska kolmesta kehitettävästä alueesta ei ollut täyttä yksimielisyyttä ryhmän kaksi jäsenten kesken, päätettiin vielä järjestää osastotunti. Osastotunnilla käytiin molempien ryhmien kehittämisehdotukset läpi ja tehtiin lopullinen valinta kehitettävistä alueista. Ongelmana valinnoissa oli, että osastotunnilla oli paikalla vain puolet yksikön henkilökunnasta. Paikalla olleiden kanssa käytiin keskustelua kolmesta keskeisemmästä kehittämistä kaipaavasta alueesta ja tehtiin lopullinen valinta kehitettävistä alueista. Kehittämisaalueet kirjattiin pahvitauluun, joka laitettiin

osaston seinälle muistuttamaan henkilöstöä valituista kehittämisalueista. Tyytymättömyyttä valintoihin ilmeni yhden hoitajan toimesta, koska kaikki yksikön henkilökunnasta, eivät saaneet vaikuttaa lopulliseen valintaan. Henkilökunnan kanssa sovittiin, että myös muut kehittämisideat pidetään mielessä, mutta nyt ensin aloitetaan niistä kolmesta valitusta keskeisemmästä kehittämisalueesta. Osastotunnilla valittiin työkonferenssipäivien ehdotuksista kolme seuraavaa kehitettävää aluetta sekä sovittiin aikataulu ja vastuualueet. Seuraavassa kuviossa 12. on esitetty valitut kehittämisalueet:

Keskeisemmät kehitettävät asiat työkonferensseista		
Säännölliset osastotunnit	Yksikön esitteen päivittäminen	Asiakaspalaverit viikottain

Kuvio.12. Työkonferenssien pohjalta valitut keskeisemmät kehitettävät alueet.

Harkinnan ja yhteisen keskustelun jälkeen, työkonferenssipäivien ehdotuksista, osastotunnilla keskeisimmiksi kehitettäviksi alueiksi valittiin seuraavat kolme aluetta:

1. *Osastotunnit säännöllisiksi.* Pidetään kerran kuukaudessa, joka kuukauden toisen viikon tiistaisin klo 13- 15 välillä. Esimies pyrkii laittamaan listaan henkilökuntaa niin, että osastotunti osuu vuoronvaihtoihin. Pidetään alakerran kookouhuoneessa, jotta asioihin pystyy keskittymään. Otetaan käyttöön osastotuntikansio, mihin kerätään käsiteltävät asiat. Kerätyt asiat käydään läpi eli esimies tiedottaa asiat ja henkilökunta voi myös esittää käsiteltäviä asioita.
2. *Päivitetään yksikön esite.* Laitetaan alustava pohja yksikön esitteestä esille kaikkien nähtäväksi, johon kaikki voivat sitten laittaa kommentteja ja ehdotuksia. Yksikössä työskentelevä tehtävään nimetty lähihoitaja huolehtii muokattavan version yksikköön, mitä aletaan työstää.
3. *Moniammatillinen asiakaspalaveri* keskiviikko aamuisin klo 9- 9:30. Laitetaan osaston kalenteriin ylös ja informoidaan asiakkaita palaverista, eikä suunnitella suihkutuksia ym. siihen aikaan. Sovitaan palaverin alussa, kuka henkilökunnasta huolehtii palaverin ajan asiakkaista (ensisijaisesti sijainen, mikäli työvuorossa).

Palaverissa käydään läpi jokainen yksikössä oleva asiakas ja arvioidaan kuntoutumista, apuvälineitä, kotiin annettavia palveluja ja, koska asiakkaan kotiutumista suunnitellaan. Samalla palaverissa käydään läpi seuraavan päivän lääkärinkierrolla esitettävät asiat.

Sairaanhoitaja kirjaa asiakaspapereihin, jokaista asiakasta koskevat asiat, mitä palaverissa käsiteltiin.

Edellisenä päivänä tulostetaan asiakaslista yksikön sen hetkistä asiakkaista ilmoitustaululle valmiiksi. Asiakaslistaan voi henkilökunta jo etukäteen kirjata ylös huomioita ja tarvetta palaverissa käsiteltäville asioille.

## 9 TULOSTEN TARKASTELUA

Tämän kehittämistyön tulokset ovat hyvin samansuuntaiset, kuin muissakin vastaavissa työhyvinvoinnin tutkimuksissa vanhustenhoidossa. Erityisesti kiire koetaan useissa eri tutkimuksissa, niin suomessa kuin myös kansainvälisesti, todella isoksi ongelmaksi vanhustenhoidossa, mikä heikentää niin hoitajien työhyvinvointia kuin ikäihmisten saaman hoidon laatua. Kotiin kuntouttavan yksikön hoitajat nimenomaan kokiivat kaikista keskeisemmäksi ongelmaksi juuri kiireen yksikössä. Kiireen isoimpana ongelmana pidettiin sitä, että hoitajat eivät kykene tekemään työtään niin hyvin kuin haluaisivat ja se heikentää heidän jaksamista työssä. Samalla hoitajat pohtivat hoitotyön laadun heikentymistä kiireessä sekä tiedostivat, että virheiden mahdollisuus myös kasvaa, kun on kiire.

Toisena isoimpana ongelmana yksikössä pidettiin ongelmia tiedonkulussa. Tämä on myös hyvin yleinen ongelma yksiköissä, joissa työtä tehdään useassa vuorossa. Tämän päivän hoitotyössä ongelmana on myös se, että tietoa tulee paljon, eikä se välttämättä tavoita kaikkia työntekijöitä. Puutteet tiedonkulussa koettiin hankalaksi, koska se aiheutti epäselvyyttä työntekemiseen ja, siten omalta osaltaan lisäsi kiirettä.

Mistä kiire sitten hoitotyössä johtuu? Tätä tekijää pohdin jo aikaisemmin teoriaosuudessa ja totesin, että kiireeseen voi vaikuttaa monet eri tekijät, kuten töiden puutteel-

linen organisointi, epäselvät tehtäväkuvat, puutteellinen tiedonkulku, puutteet osamisessa. Kotiinkuntouttava yksikkö oli melko uusi ja toimintamalli vasta hioutumassa, joten edellä mainittuja kiirettä lisääviä tekijöitä oli yksikössä varmasti useita, jotka aiheuttivat kiireen kokemuksen henkilöstölle. Kehittämisessä oli selvää, että työtoimintaa piti alkaa selkeyttämään ja tehtäväkuvia hiomaan, jotta ei tehdä turhaan päällekkäistä työtä ja kaikilla henkilöstön jäsenillä on selkeä kuva mitä tehdä. Yhteiskehittäminen oli sopiva menetelmä, kun oli tarkoitus kehittää yhdessä työtoimintaa työhyvinvoinnin ja asiakastyön laadun lisäämiseksi.

Käytin tulevaisuusverstaas ja työkonferenssi menetelmiä kehittämistyössäni, joissa henkilökunta oli keskeisessä roolissa vaikuttamassa toiminnan kehittämiseen.

Tulevaisuusverstaas alkoi ensin aiheeseen johdattamisella eli käytiin lyhyesti läpi mitä tutkimustuloksia vanhustenhoitajien työhyvinvoinnista on julkaistu ja, millä asioilla työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa. Seuraavana vaiheena oli ongelmavaihe, jossa osallistujien piti miettiä mitä työhyvinvointia heikentäviä ongelmia kotiin kuntouttavan yksikön toiminnassa koettiin olevan. Alun kankeuden jälkeen kehitettäviä ongelmia alkoi löytyä ja verstaastyöskentely lähti hyvin käyntiin. Ongelmat ryhmiteltiin ja näistä ongelmista valittiin äänestämällä neljä tärkeimmäksi koettua ongelmaa, joita alettiin työstää ideoimalla. Ideointivaihe oli haastava, sillä ideoita alkoi tulla paljon ja osa oli käytännöntasolla hankala henkilöstön toteuttaa. Tämän kehittämistyön puitteissa oli kuitenkin tarkoitus valita mahdollisimman konkreettisia kehitettäviä alueita, jotka olivat kehittämistyön puitteissa mahdollista toteuttaa ja, joihin henkilökunta sitoutuu. Ongelmien äänestämisen haasteena on, että jotain oleellista voidaan äänestää pois, vaikka äänestäminen myös antaa henkilökunnalle täydet valtuudet valita mukaan juuri itselle kaikista tärkeimmät asiat. Ideoista valittiin ensin neljä, jotka olivat saaneet eniten ääniä. Ideoita työstettiin paremmin ja mietittiin kehittämisehdotuksia. Äänestysvaiheessa oltiin selvästi melko yksimielisiä keskeisistä ongelmista: kiire ja tiedonkulku koettiin yksikön keskeisimmiksi ongelmiksi. Kuitenkin muutamia yksittäisiä haajääniä myös annettiin

Molemmat henkilökunnan tulevaisuusverstaassa valitut ongelmat, kiire ja tiedonkulun ongelmat, ovat selkeitä työhyvinvointia rasittavia tekijöitä ja todennetusti hyvin yleisiä ongelmia myös muissa hoitoalan yksiköissä. Näitä ongelmia on pohdittu ja niihin on

ratkaisua pyritty löytämään jo useissa aikaisemmin tehdyissä tutkimuksissa. Tässä kehittämistehtävässä oli ensin tarkoitus tunnistaa työhyvinvointia heikentävät tekijät ja sen jälkeen hakea yhdessä ratkaisua niihin eli osallistaa henkilökunta itse pohtimaan ratkaisut kokemiinsa työhyvinvointia heikentäviin tekijöihin. Työyhteisön yhdessä pohditut ratkaisut, eivät siis näin ollen ole yleistettävissä, eikä suoraan siirrettävissä muihin yksiköihin, mutta varmasti hyödynnettävissä.

Kehittämisideat valittiin toukokuussa pidetyissä työkonferensseissa ja vietiin heti käytäntöön. Moniammatilliset asiakaspalaverit koettiin keskeisiksi helpottamaan tiedonkulkua asiakkaiden asioista ja, siten voitiin vaikuttaa myös kiireeseen, kun työt suunniteltiin palavereissa hyvin. Toisin sanoen, silloin hoitajat paremmin tietävät, mihin asiakkaan kuntoutumisessa pyritään ja minkälaisella aikataululla ja, mihin asiakkaan on tarkoitus yksiköstä siirtyä. Nämä tekijät helpottivat työn suunnittelua, epävarmuutta ja kiirettä, kun hoitajat tiesivät, miten hoitopolku asiakkaalla etenee. Nämä kehittämisideat oli myös yhdessä pohdittu ja päätetty, mikä osaltaan vaikutti myönteisesti toimintaan sitoutumiseen. Palaverit myös mahdollistivat avoimen vuorovaikutuksen asiakkaiden asioista ja samalla keskustelua käytiin hoitokäytännöistä eli asiakaspalaverit olivat työnkehittämisen ja myös työilmapiirin kannalta todella hyödyllisiä. Myös osatunnit saatiin käyntiin ja tiedonkulkua pyrittiin kehittämään niin, että myös ne jotka eivät olleet paikalla saivat tiedon luettua muistiosta.

Työhyvinvointi ja sen edistäminen eivät käy yhtäkkiä. Myöskään montaa kehitettävää aluetta ei voi valita kerralla, muuten kehittäminen ei laadukkaasti onnistu. Työhyvinvoinnin kehittäminen on pitkäkestoista, hitaasti tapahtuvaa toimintaa, jossa tulokset eivät välttämättä näy heti, mikä myös tässä kehittämistyössä oli nähtävissä. Tarvitaan useampi kuukausi aikaa viedä läpi onnistuneita muutoksia, sillä työtavat saadaan muutettua nopeasti mutta asenteiden muuttaminen ei käykään niin nopeasti. Henkilökunta kuitenkin aktivoitui verstaas- ja työkonferenssipäivinä itse kehittämään yksikön toimintaa saatujen tulosten pohjalta ja yksikössä otettiin käyttöön uusia toimintamalleja ja käytiin keskustelua avoimemmin yksikön kehittämistä kaipaavista alueista eli reflektiini toimintaa, mikä on onnistuneen kehittämistoiminnan kannalta välttämätöntä. Kehittämistyön kautta henkilökunta pääsi käsitykseen, kuinka pienillä arkisilla asioilla voidaan vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvointiin ja samalla asiakkaiden hoidon laatuun. Kehittämistoiminnan jatko suunniteltuna olisi ollut hyvä uusia yksikköön tehty



työhyvinvointikysely, jolloin olisi ollut helppo vertailla kehittämistoiminnan vaikutuksia työhyvinvointiin.

Tämä kehittämistyö todensi hyvin tarpeen työhyvinvoinninkehittämisestä ja antoi useita erilaisia keinoja, miten työtoimintaa voidaan kehittää työhyvinvoinnin näkökulma huomioiden. Asioiden pohdinta monesta suunnasta yhdessä työyhteisönä, ja ajan järjestäminen kehittämiseen oli tärkeää. Toiminnan parantamisessa olisi tärkeää pyrkiä kehittämään toimintaa osana arjen työtä, ilman että tarvitsee järjestää erillisiä kehittämisspäiviä. Vaikka nyt kehittämistoiminta saatiin käyntiin ja valitut kehittämisalueet vietyä käytäntöön ei tämä kehittämistyö poista tarvetta työhyvinvoinnin kehittämiseltä ja arviointia kehittämistoiminta tarvitsee jatkuvasti.

### 9.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimustyöhön liittyy ohjeita ja asetuksia, joiden mukaan tutkijan tulee toimia ja, joilla pyritään lisäämään toiminnan luotettavuutta. Etiikka luo tutkimuksen arvopohjan eli mitä pidetään oikeana ja, mitä vääränä. Tutkivan kehittämisen kriittiseksi kohdaksi voidaan nimetä kohteen valinnan eettisyys, tutkimusongelmat ja kehittämistehävät. Tästä syystä tutkimuksen eettisyyttä tulee tarkkaan pohtia jo ennen kuin laatii kehittämisestä lopullista suunnitelmaa. Kun, kehitetään sosiaali- tai terveystalvveluita, kohteena on yleensä ihminen ja hänen toimintansa ja sen vuoksi kysymykset ja tutkimusongelmat tulee laatia harkiten. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela, 2008, 45).

Tutkimusta arvioitaessa keskeistä on sen luotettavuuden arviointi. Luotettavuuden arviointi perustuu tutkimusetiikan noudattamiseen ja mahdollisimman suureen avoimuuteen tutkimuksellisten valintojen ja tutkimusprosessin suhteen. Tutkijan tulee myös itse arvioida tutkimuksensa luotettavuus. Laadullinen tutkimus koostuu eettisestä toimintatavasta, mitkä ovat rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus. Tutkimuksen eettisyydessä tärkeitä seikkoja ovat myös avoimuus työn julkaisemisessa, sekä muiden tutkijoiden työn huomioon ottaminen. Tutkimuksen suunnittelu, toteutus ja raportointi täytyy toteuttaa tieteelliselle tiedolle annettujen vaatimusten mukaan. Tutkimusryhmään kuuluneiden jäsenten asema, tehtävät, osuus työn tekemisessä, sekä vastuualueet tulee olla tarkasti ja selkeästi määriteltyjä. (Jyväskylän yliopiston www-sivut 2017.)

Pyrin kirjaamaan kaikki saadut aineistot heti kehittämispäivien jälkeen koneelle, jotta tieto olisi mahdollisimman tuoreessa muistissa. Tein myös verstaspäivän jälkeen käydyistä asioista muistion, jonka vei nähtäväksi yksikön seinälle.

Tutkimuksen tulee olla objektiivinen sekä tutkijan tulee esittää tulokset puolueettomasti. Eli toisin sanoen tulos ei saa olla riippuvainen tutkijasta, eikä tutkijan omat näkemykset saa näkyä tutkimustuloksissa, vaan tulokset tulee esittää puolueettomasti. Tätä on kuitenkin aina mahdoton täysin välttää, mutta tulosten vääristely tahallaan on anteeksiantamatonta. (Heikkilä 2010, 31.) Työskentelemiseni kehitettävässä yksikössä, aiheutti haasteita objektiivisuudelleni ja pyrein olemaan tuomatta omia mielipiteitäni kehittämispäivissä liikaa esiin, sillä tässä kehittämistyössä oli tutkijan tarkoitus seurata kehittämistä ja antaa työyhteisön mieltä kehitettävät alueet ja ratkaisut niihin ryhmänä. Tein vajaata työlistaa kehittämisajan, jolloin vaikutus kehittämiseen jäi lähinnä vetäjän, seuraajan ja kannustajan rooliin. Toisaalta, olin ennen kehittämistyön aloittamista perehtynyt laajasti teoriaan työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä, mitä pyrein hyödyntämään kehittämispäivien keskusteluihin osallistuessani, joka varmasti toi keskusteluun erilaista, teoriaan pohjautuvaa, näkemystä.

Kehittämistyössä oli tärkeää, että kotiinkuntouttavan yksikön työntekijät saivat kaikki olla ryhmässä mukana ja tuoda mielipiteensä tasapuolisesti esiin. Jokaisella työntekijällä, oli siis tasavertainen mahdollisuus vaikuttaa, omaan työhyvinvointiinsa ideoimalla ratkaisuja työtoiminnan kehittämiseen. Kaikki syntyneet kehittämisideat pyrittiin tuomaan esiin ryhmän ideoimana, eikä kenenkään henkilökohtaisia mielipiteitä kommentoitu erikseen tai arvosteltu. Kehittämispäivien tarkoituksena oli että, osallistujat saivat avoimesti jakaa ryhmässä ajatuksiaan ja kokemuksiaan yksikön toiminnasta ja omasta mielestään kehittämistä kaipaavista alueista ilman pelkoa siitä, että ne synnyttävät konfliktitilanteita työyhteisössä. Tulokset raportoin myös niin, ettei niistä voi tunnistaa työyhteisön jäseniä.

## 10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Työllä ja sen tekemisellä on monet kasvot ja ei käy kiistäminen, että työelämä on isojen haasteiden edessä. Työikäisen väestön määrä pienentyy ja taas vastaavasti vanhusväestön määrä kasvaa. Isot rakenteelliset muutokset vanhushpalveluissa myös kuormittavat hoitajia. Työtä tulee pyrkiä jatkuvasti kehittämään työhyvinvointia tukevasta näkökulmasta, sillä se on elinehto toiminnalle, hoitotyön laadulle ja henkilöstön jaksamiselle. Hyvinvoiva henkilökunta pystyy parempiin tuloksiin ja on siksi organisaation tärkein resurssi ja hoitotyön laadun tae, mihin pitää entistä enemmän panostaa. Tämä ajatus oli mielessäni läpi kehittämistyön ja auttoi jaksamaan läpi työn haasteiden. Tässä kehittämistyössä työyhteisö tarkasteli työskentelyään nimenomaan työhyvinvointia tukevasta näkökulmasta ja pyrki ongelmien kartoittamisen jälkeen hakemaan löydettyihin ongelmiin ratkaisua eli työyhteisön jäsenet olivat aktiivisia toimijoita, jotka kehittivät omaa toimintaansa.

Parhaimmillaan työ on voimaannuttavaa ja siinä kokee onnistumisia, mutta kuormittaessaan liikaa se voi olla myös tekijälleen raskas taakka. Työssä vietetään paljon aikaa elämästä, joten on merkityksellistä, miten töissä jaksetaan. Työhyvinvointi on merkittävä tekijä hoitajien jaksamisessa ja halussa jatkaa työntekoa ja se vaikuttaa myös suoraan asiakastyön laatuun. Olen myös itse entistä enemmän saanut huomata, että kiire, mikä myös tässä kehittämistyössä nousi keskeisimmäksi työhyvinvointia heikentäväksi ongelmaksi, kuuluu ja näkyy työpaikoilla niin hoitajien kuin hoidettavien kokemana, mikä heikentää työhyvinvointia ja siten hoitotyön laatua. Nämä tekijät vain entisestään pistävät miettimään, miten työtoimintaa voidaan sitten kehittää. Vastaus yleensä löytyy henkilökunnalta itseltään, kun siihen vai annetaan mahdollisuus. Pekkarinen & Pekka (2016) tekemässä tutkimuksessa positiivinen ja avoin ilmapiiri, jossa vallitsee luottamus lisää jaksamista ja kehittämismyönteisyyttä. Tässä kehittämissä työssä oli kehittämistyön edetessä havaittavissa, että kehittämisestä tuli luontevampi osa yksikön toimintaa ja ilmapiiri työyhteisössä parani. Voin omasta kokemuksesta ja myös tutkittuun tietoon perustuen todeta, että yhteiskehittäminen on kannattavaa, sillä silloin työyhteisö on motivoituneempi uudistamaan toimintaansa ja he myös sitoutuvat toimintaan paremmin. Eli työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa toiminnan kehittämiseen edistää jo sinällään työhyvinvointia.

Henkilökunnan, mutta myös asiakkaiden hyvinvoinnin kannalta, työn ja työyhteisön kehittäminen on noussut entistä isommaksi huolenaiheeksi. Vanhustyön kuormittavuutta niin fyysisesti kuin psyykkisesti ei voi kieltää. Tutkimukset osoittavat, että henkilöstön hyvinvointi sekä hoidon laatu vaihtelevat voimakkaasti työyksiköittäin. Henkilöstöresurssit tai asiakkaiden kuntoisuus selittävät vain osan tästä vaihtelusta. Toisin sanoen ne tekijät, joihin organisaatiot eivät itse kykene juurikaan vaikuttamaan, eivät ratkaise henkilöstön jaksamista tai asiakkaiden hyvinvointia. Näitä tekijöitä ovat muun muassa budjetti ja asiakkaat. Vaikka kaikkiin asioihin ei yksiköissä henkilöstö kykene vaikuttamaan, on yksiköillä useita erilaisia mahdollisuuksia kehittää omaa toimintaansa niin asiakkaiden kuin henkilöstön hyvinvoinnin lisäämiseksi. (Sinervo 2007, 48) Tavalla, miten yksiköt kehittävät toimintaansa on merkitystä. Sillä silloin, kun kehittäminen on onnistunutta, tukee se oikealla ja vaikuttavalla tavalla työyhteisöä työnteossa ja auttaa jaksamaan työpaineessa ja kiireessä. (Syvänen & Kokkonen 2011, 20.) Kehittämismenetelmä tulee siis tarkkaan miettiä, jotta päästäisiin mahdollisimman hyvään lopputulokseen kehittämisessä. Tässä kehittämistyössä koin tärkeäksi henkilökunnan osallisuuden, kun kehitetään heidän omaa työtoimintaa työhyvinvointia tukevasta näkökulmasta. Työntekijät olivat tässä kehittämistyössä juuri parhaita asiantuntijoita siinä, mitä työhyvinvointia heikentäviä haasteita työnteemisessä kotiinkuntouttavassa yksikössä on.

Vaikka työhyvinvointi on käsitteenä laaja, syntyy se loppujen lopuksi hyvin pienistä asioista, joihin jokainen työyhteisössä voi ja pitäisi vaikuttaa. Työhyvinvointi on pitkälti kiinni työntekijän tekemistä valinnoista, vuorovaikutustaidoista sekä tavoista tehdä työtä. Miten työhyvinvointia ja työn sujuvuutta, sitten voidaan parantaa? Ensin siihen tarvitaan oikeanlaista tietoa asiasta ja selkeä tavoite, sillä työn sujuvuutta ei kyetä kehittämään ilman yhteistä ymmärrystä toiminnan tarkoituksesta tai suunnasta. Kotiinkuntouttavassa yksikössä piti tarkentaa yksikön tehtävää ja toimintamallia, jotta tiedettiin, mihin suuntaan kehittämistä oli tarkoitus suunnata. Omana haasteena oli, että yksikön toiminta oli alkanut vasta noin reilu vuosi sitten ja täydellisen toimintamallin luominen yksikköön oli edelleen kesken. Uusi yksikkö haasteineen siten sekä rasitti, että voimaannutti henkilöstöä ja näin lisäsi työhyvinvoinnin kehittämisen tarvetta.

Työtoimintaa kehitettäessä työyhteisön ilmapiirillä on iso vaikutus haluun kehittää toimintaa. Ilmapiiristä huolehtiminen kuuluu esimiehen tehtäviin, mutta on myös jokaisen työntekijän vastuulla. Esimiehen rooli on työhyvinvoinnin tekijänä merkittävä, vaikka siihen tarvitaan myös koko työyhteisön panostusta sillä, yksin ilman työyhteisön tukea, esimies ei kykene työhyvinvointia parantamaan. Esimies on yksikkönsä keulakuva ja on merkityksellistä millaiset arvot, toimintatavat ja vuorovaikutustaidot esimiehellä on. Miten hyvin esimies ottaa vastaan uudet henkilöstöltä nousseet näkökulmat ja kokeillaanko uusia ideoita käytännössä. Tässä kehittämistyössä peräänkuulutin henkilöstön osallisuutta kehittämiseen mutta muistutin myös esimiehen roolista toiminnan mahdollistajana ja seuraajana. Esimiehen tehtäviin kuuluu huolehtia, että asiat viedään loppuun asti ja sovituista asioista pidetään kiinni, sekä toimintaa arvioidaan säännöllisesti. Kehittämistoiminnassa tämä vain korostuu, sillä ilman esimiehen tukea kehittämiseen, kehittäminen ei voi onnistua. Kulmala nostaa esiin: Parempi vanhustyö kirjassa (2017) juuri esimiehen mahdollisuudet mutta myös vastuun työhyvinvoinnin ja asiakastyönlaadun tekijänä sekä antaa hyviä avaimia parempaan esimiestyöhön. Kehittämistyöni haasteena oli esimiehen vaihtuminen. Uudella esimiehellä oli kaksi palvelutaloa johdettavanaan, joten hän oli vain muutamana päivänä viikossa yksikössä paikalla, mikä aiheutti sen, että kehittämistyön eteenpäinvieminen ja seuraaminen jäivät pitkälti minun ja yksikön henkilökunnan vastuulle.

Vaikka totesin, että työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa hyvin pienillä asioilla, ei työhyvinvoinnin kehittäminen kuitenkaan ole mikään helppo ja nopeasti tapahtuva prosessi. Kehittämistoiminta vaatii pitkäjänteistä ja pitkäkestoista toimintaa, ennen kuin tulokset alkavat kunnolla näkyä. Tässä kehittämistyössä kehittäminen eteni vähitellen, reilun puolen vuoden aikana, ja todelliset tulokset alkaisivat vasta näkyä, kun kehittämisalueet ovat olleet riittävän kauan osana käytännön toimintaa. Kehittämisen prosessi joka tapauksessa selvästi vaikutti henkilökunnan asenteisiin ja haluun hakea mahdollisimman toimivia ratkaisuja yksikön työtoiminnan sujuvoittamiseksi, mikä oli mielestäni hyvä tulos kehittämisessä.

Kehittämistyön lopulliset kehittämisalueet valittiin toukokuussa pidetyissä kahdessa työkonferenssissa. Kehittämisalueiksi valittiin moniammatilliset asiakaspalaverit viikoittain, kuukausittain pidettävät osastotunnit sekä yksikön esite haluttiin päivittää. Näillä kehittämisalueilla lähdettiin helpottamaan kiirettä ja tiedonkulkua yksikössä,

jotka nähtiin keskeisimpinä ongelmina yksikön toiminnassa niin tulevaisuusverstaasta saaduissa tuloksissa, kuin myös yksikköön tehdyssä työhyvinvoinnin kyselyn tuloksissa. Saadut tulokset yksikköä kuormittavista tekijöistä eivät olleet yllättäviä henkilökunnalle, eivätkä myöskään minulle kehittäjänä. Tulokset myös olivat samansuuntaiset verrattuna muihin vastaaviin vanhustenhoidon kentältä tehtyihin tutkimuksiin. Kehittämisaalueista, osastotunnit ja asiakaspalaverit, lähtivät osastolla heti pyörimään ja erityisesti asiakaspalaverit olivat onnistuneita. Yksikön esitteen päivittäminen venyi, mikä luultavasti johtui edessä olevasta muutosta uusiin tiloihin. Sillä, muuton vaikutuksia toimintaan ei vielä täysin tiedetty ja siksi esitteen päivitys jäi odottamaan.

Ihmiset reagoivat asioihin eri tavalla, mikä on niin kehittäjänä, kuin tulevana esimiehenä hyvä muistaa. Kaikki eivät ole yhtä kehittämismyönteisiä, mutta silti kehittäjän täytyy pyrkiä saamaan kaikkien ääni kuuluviin. Jaakko Valvanteen sanoja lainatakseni: ”meillä kaikilla on vastuu omasta työstämme ja sen kehittämisestä”, pitäisi jokaisen työntekijän omaksua. Jos kehittäminen haastaa työntekijät, niin saman se tekee kehittäjälle. Kehittäminen ei aina etene niin kuin on alun perin suunnitellut, mikä rasittaa kehittäjän jaksamista mutta on toisaalta toimintatutkimukselle hyvin ominaista. Tavoite kehittämisessä, pitää saada henkilökunnalle kristallin kirkkaaksi ja pitää siitä kiinni. Tässä auttaisi hyvä kehittämissuunnitelma aikatauluineen, mistä seurata kehittämisen prosessia. Kehittäjän täytyy myös jaksaa motivoida ja kannustaa henkilökuntaa uudelleen ja uudelleen miettimään toimintaansa sekä sen kehittämistä. Tämä oli hektisessä työssä välillä todella iso haaste. Perustyö meinasi viedä voimat kehittämiseltä, eikä hoitajat jaksaneet keskittyä uusien toimintamallien ideointiin tai toiminta ei juurru. Tutkimukset osoittavat, että uudet asiat sekä kehittäminen koetaan helposti rasakaaksi, koska vanhustenhoitotyö on jo muutenkin kiireistä ja kuormittavaa. Yhteiskehittämisellä eli mahdollisuuteen osallistua kehittämiseen kuitenkin oli osoitettu saavutettavan parempia kehittämistuloksia ja samalla sitoutuminen kehittämiseen ja siinä sovittuihin asioihin tutkitusti parani. Tätä nimenomaan pidin tärkeänä seikkana kehittämismetodia valitessani.

Vanhustenhoitotyö on myös yleensä vuorotyötä, mikä asettaa lisää haasteita koko työyhteisön yhteisen kehittämisajan järjestämiselle. Aika on varattava suunnitelmallisesti pidemmällä tähtäimellä. Iltopäivisin vuoronvaihdon yhteydessä on paras aika kehittämiselle, koska silloin on yleensä eniten työväkeä paikalla. Tätä pyrittiin hyödyntämään

myös tässä kehittämistyössä. Työyksikön säännöllinen kehittämistoiminta osana työtoimintaa poistaisi jatkuvan pohdinnan siitä, mistä löytyy aikaa kehittämiselle ja voi myös käynnistää myönteisen kehän, jossa työtoiminnan sujuvuus paranee ja aikaa kehittämistoiminnalle löytyy helpommin. (Jääskeläinen 2013, 143.) Kohtasin myös vastaavanlaisia haasteita kehittämistyötäni tehdessä, sillä kotiinkuntouttavassa yksikössä työtä tehdään kolmessa vuorossa pienellä miehityksellä, jolloin on haastavaa saada koko yksikön henkilökunta kerralla paikalle. Pysin informoimaan esimiestä kehittämispäivistä riittävän ajoissa, jotta esimies sai kehittämispäivät resursoitua henkilökunnalle työajaksi. Sillä, pidin tärkeänä, että työyhteisön kaikki jäsenet olisivat mukana yksikön toiminnan kehittämisessä. Kaikkien osallistuminen kehittämiseen myös poistaisi turhan pohdinnan kehittämisalueiden valinnasta kaikkien saadessa äänensä tasavertaisesti kuuluviin. Tämä ei valitettavasti kuitenkaan täysin toteutunut kehittämissuunnitelmasta huolimatta, sillä kaikki henkilökunnan jäsenet, eivät olleet kehittämispäivissä mukana.

Vaikka työhyvinvoinnin kehittäminen oli paikoin haasteellista ja asiat eivät menneet niin kuin olin alun perin ajatellut oli kehittäminen myös mukava ja ennen kaikkea todella opettavainen kokemus. Minulla olisi nyt jo aivan uudenlaisia keinoja kehittämistoiminnan läpiviemiseen ja varmuutta toimia kehittäjänä. Työhyvinvointi ja sen kehittäminen on aiheena todella mielenkiintoinen, mutta myös vaativa ja laajuutensa vuoksi vaati rajaamista. Ilman rajaamista ja karsimista kehittäminen uhkasi paisua liian suureksi ja vaarana oli, ettei mitään ideoita viedä kunnolla käytäntöön asti. Tutkimukset osoittavat, että on hyvä valita muutama kehitettävä alue kerrallaan ja seurata niiden vaikutuksia, kuin yrittää kehittää liian montaa asiaa kerralla. Sillä, jos on liian monta kehittämisaluetta työstettävänä yhdellä kertaa, on niitä vaikea saada juurtumaan osaksi yksikön toimintaa. Mikäli kehittämistä ei viedä loppuun asti, tekee se kehittämisen turhaksi ja syö motivaatiota kehittämiseltä. Kaikista haasteista huolimatta kehittämistyössä oma mielenkiinto sekä kokemus työnvaativuudesta ja vaikutuksista työssäjaksamiseen kannustivat minua jatkamaan. Sydäntä lähellä olivat erityisesti yksikön asiakkaat, ikäihmiset, jotka ovat koko hoitajien työn perusta. Sekä myös työkaverit, joiden jaksamiseen kiireisessä ja vaativassa työssä halusin lähteä hakemaan helpotusta siten, että he itse saavat vaikuttaa kehittämiseen mieltien yksikössä olevat ongelmat ja niihin ratkaisut. Vaikka kehittämistyöni perustui työntekijöiden työhyvinvoinnin kehittämiseen, taustalla minulla kulki punaisena lankana ajatus ikäihmisten palvelujen

kehittämisestä eli hoitotyön laatuun vaikuttamisesta hoitajien työhyvinvointia lisäämällä. Työhyvinvointi kulkee käsikädessä hoitotyön laadun kanssa ja siksi ratkaisu tähän löytyy hyvinvoivasta, motivoituneesta henkilökunnasta ja heidän kehittämismyönteisyydestään, sillä hyvinvoiva henkilökunta tuottaa tutkitusti laadukkaampaa hoitoa.

Kehittämistyössä käytin sekä laadullista, että määrällistä tutkimusta, jotta kykenin selvittämään työhyvinvoinnin ongelmat sekä myös hakemaan niihin ratkaisua. Laadullinen tutkimus sopi hyvin, koska lähtökohtana oli kuvata työelämää ja siellä tapahtuvia ongelmia ja muutoksia. Tässä kehittämistyössä ongelmana oli työhyvinvointi ja sitä heikentävät tekijät. Ongelmaan pyrittiin hakemaan vastausta toimintatutkimuksen avulla, joka toimi tässä työssä tiedonkeruu menetelmänä. Ongelman todentamiseen käytettiin myös määrällistä työhyvinvoinnintutkimusta vain todentaakseen, että tulokset olivat samanlaiset eri mittarein mitattuna.

Tulevaisuusverstaas ja työkonferenssimenetelmä toimivat mielestäni hyvin kehitettäessä työhyvinvointia. Molemmat menetelmät osallistivat ryhmän yhdessä kehittämään, mikä oli juuri työhyvinvointia kehitettäessä mielestäni tärkeä tekijä. Tärkeäksi koin myös avoimen keskustelun ryhmän välillä, jolloin kyettiin nopeisiin ratkaisuihin tärkeiksi koetuista asioista ja kaikki osallistujat saivat heti vaikuttaa päätöksiin. Tulevaisuusverstaas toimi siis hyvänä aloituksena koko työhyvinvoinnin kehittämiseen prosessiin. Mielenkiintoista oli huomata, että vaikka kaikki osallistujat olivat toisilleen tuttuja, vallitsi kehittämispäivissä tietynlainen varauksellisuus, ennen kuin kaikki uskalsivat avoimesti lähteä mukaan verstasyöskentelyyn. Iltapäivän loppupuolella ilmapiiri oli aivan toisenlainen, kuin verstaan alussa ja selvästi asioista olisi vielä enemmänkin voitu käydä keskustelua. Ilmapiirillä on kehittämiseen iso vaikutus ja pyrin kehittämispäivien ilmapiiristä mahdollisimman avoimen ja rennon luomaan, jotta kaikki osallistujat olisivat rohkeasti innovoimassa. Tulevaisuusverstaas toimi hyvänä aloituksena kehittämistyölle, koska haluttiin työyhteisönä lähteä yksikön toimintaa kehittämään työhyvinvointia tukevasta näkökulmasta.

Tulevaisuusverstaassa esiinnousseet työhyvinvointia heikentävät ongelmat: kiire, puutteet tiedonkulussa, haastavat omaiset ja asiakkaat sekä sijaisongelmat olivat hyvin



keskeisiä ongelmia, mitä vastaavanlaiset tutkimukset ovat myös esiin nostaneet vanhustenhoidon kentältä. Varsinkin kiire koetaan yhdeksi suurimmaksi työhyvinvointia heikentäväksi tekijäksi hoitotyössä eli sinänsä tulos ei ole yllättävä. Kiirettä voidaan helpottaa tutkimuksien mukaan muun muassa töiden uudelleen suunnittelulla, töiden priorisoinnilla ja selkeyttämällä tehtäväkuvia. Hoitajat pohtivat itsekseen sekä myös ryhmänä erilaisia vaihtoehtoja, millä kiirettä voitaisiin yksikössä helpottaa. Tämä oli kehittäjänä mukava huomata, kuinka hyviä ideoita henkilökunta tuottaa, kun heille vain antaa siihen mahdollisuuden.

Työhyvinvointikyselyn tulokset purettiin henkilöstölle vuoden 2017 helmikuussa ja tulokset olivat hyvin samansuuntaisia tulevaisuusverstaassa nousseiden ongelmien kanssa. Vertailussa käytettiin koko kuntayhtymän alueen vanhuspalveluiden yksiköitä ja niiden keskiarvoa verrattiin kotiinkuntouttavan yksikön tuloksiin. Isoimmiksi ongelmiksi nousi aika ja sen puute eli hoitajat kokivat, etteivät ehdi tekemään töitään riittävän hyvin. Tulos sopii hyvin kiireen kokemukseen, joka koettiin yksikössä ongelmallisemmaksi tulevaisuusverstaspäivänä. Myös työn sujuvuus jäi selvästi alle keskiarvon, mikä myös kertoo kehittämisen tarpeesta eli työn organisoinnin ongelmista. Tiedonkulkuun liittyvä kohta ”tietääkö, jokainen työyksikössäsi sen tärkeimmät tehtävät ja toimintatavat” jäi alle muiden yksiköiden keskiarvon eli sekin tuki tulevaisuusverstaasta saatua tulosta. Pohdittavaksi kuitenkin jää mistä saadut tulokset sitten voivat johtua tai johtuvat? Työhyvinvoinninkysely oli tehty yksikköön noin reilu vuosi yksikön käynnistymisen jälkeen ja se on saattanut osittain vaikuttaa tuloksia heikentäen, koska toiminta on ollut vielä niin uutta ja muutos on rasittanut henkilöstöä. Työhyvinvointia rasittavia haasteita ja epävarmuustekijöitä siis on tuossa kohtaa yksikössä varmasti ollut runsaasti ja on vielä edelleenkin.

Kehittämistoiminnan käynnistäminen osallistavalla verstastyöskentelyllä sekä osastotunneilla käydyillä keskusteluilla lisäsi kehittämismyönteisempää ilmapiiriä ja avointa vuorovaikutusta. Verstaspäivän jälkeen yksikössä otettiin käyttöön uudistuksia niin kirjaamiskäytännöissä, kuin tiedonkulullisissakin asioissa. Myös vastuualueita mietittiin uudelleen, eli selvästi kehittämismyönteinen ilmapiiri käynnistyi ja työtä alettiin suunnitella uudelleen pikkuhiljaa pala palalta. Kehittämistyöni alustavana suunnitelmana oli tulevaisuusverstaassa nousseiden ongelmien pohjalta valita keväällä pidettävissä työkonferensseissa kolme keskeisintä kehitettävää aluetta. Tämä ei kuitenkaan

haitannut kehittämistyötäni, vaikka suunnitelmasta hieman poikettiin, sillä tärkeintä oli kehittämistyöni tavoite- työhyvinvointiin vaikuttaminen työtä kehittämällä. Toimintatutkimuksessa on mahdotonta ennakoida kaikkea, sillä kehittäminen ja sen suunta saattavat muuttua ja muokkautua kehittämisprosessin aikana.

Verstastyöskentely ei mennyt kaikkien sääntöjen mukaan, mutta toimi ajatuksia herättävänä ja laittoi henkilökunnan toimimaan ryhmänä. Luulen, että alkukankeus kehittämiseen johtui osaltaan jatkuvasta kehittämisestä, mihin henkilökunta oli paikoin jo väsynyttä. Henkilöstö on myös tottunut, että asiat määrätään esimiestaholta, eikä henkilökunnan mielipidettä välttämättä kysyä taikka kuulla eli uuden toimintamallin omaksuminen on aina haastavaa. Ongelmana oli myös, että aina kaikkia ehdotuksia syystä tai toisesta ei saada vietyä käytäntöön asti, mikä osittain syö motivaatiota kehittämiseen. Pyrin kehittämistyön alussa tuomaan esille työhyvinvoinnin merkityksen niin työssä jaksamiseen kuin hoitotyön laatuun. Painotin myös mahdollisuutta osallistua ja vaikuttaa työnsä kehittämiseen, jotta ryhmä motivoituisi mahdollisimman hyvin. Ilmapiiirin rentouduttua henkilökunta alkoi ideoimaan ongelmia sekä niihin ratkaisuehdotuksia, joita loppujen lopuksi syntyi useita. Verstaan ongelmana voin todeta, että työskentelymalli saattaa nostaa esiin hyvin laajan skaalan kehitettäviä alueita, joita on vaikea kehittämistyön puitteissa saada työstettyä. Tarve toiminnan ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi tuli kuitenkin verstastyöskentelyn kautta todennettua ja ideointi saatiin käyntiin.

Kehittämistyössäni kohtasin myös haasteita ja yhtenä haasteena oli, että jouduin suunnittelemaan työkonferenssipäiviä uudelleen. Kehittämispäivät olivat alustavasta suunnitelmasta poiketen koko vanhuspalveluiden henkilöstön kehittämispäiviä, missä sitten jokainen työyhteisö samassa yhteisessä tilassa kehitti omaa toimintaansa. Alun perin tarkoituksena oli pitää vain yksi työkonferenssipäivä kotiinkuntouttavan yksikön henkilöstölle. Henkilöstö oli myös jaettu kahteen ryhmään esimiehen toimesta. Tämä asia tuli tietooni liian lähellä kehittämispäivää, jolloin oli enää mahdoton tehdä uutta suunnitelmaa. Työkonferensseissa oli kuitenkin tarkoitus pöytäkunnittain kehittää omien yksiköiden toimintaa juuri työhyvinvoinnin ja hoitotyön laadun näkökulmasta, joten kehittämistä jatkettiin. Tilaisuus ei siis vastannut alustavia suunnitelmiani, mutta haasteista huolimatta, kehittäminen saatiin toteutettua ja kehittämisalueet saatiin alustavasti yksikköön pohdittua.

Työkonferenssi oli siis alustavasti tarkoitus pitää koko työyhteisölle kerralla, mutta se olikin hajautettu esimiehen toimesta kahdelle päivälle, joka jakoi henkilökunnan kahteen kehittämisryhmään. Ensimmäisessä ryhmässä oli selvästi vähemmän osallistujia ja ryhmien yksi ja kaksi näkemykset olivat paikoin eriävät kehitettävien alueiden suhteen. Molemmat työryhmät kuitenkin pohtivat samoja asioita ja ryhmän kaksi oli tarkoitus valita kehittämisalueet molempien ryhmien laatimien kehittämisideoiden pohjalta. Yksimielisyyteen kolmesta valittavasta kehitettävästä alueesta ei työkonferenssi päivässä kuitenkaan päästy, jonka vuoksi sovittiin vielä osastotunti. Osastotunnilla valittiin kolme keskeisintä kehittämisaluetta paikalla olleiden henkilöstön jäsenten kanssa. Kehittämiskohteiden valinta valitettavasti jälkeinpäin aiheutti keskustelua, sillä osastotunnilla oli vain noin puolet työyhteisön jäsenistä, jolloin kaikkien ääni ei tullut valinnan osalta kuuluviin. Jälkiviisaana voin todeta, että olisi pitänyt järjestää äänestys henkilöstölle valittavien alueiden suhteen, jolloin kaikki olisivat saaneet tasapuolisesti vaikuttaa lopputulokseen ja turhalta eripuralta olisi välttytty. Valitut kehittämisalueet, joka tapauksessa myös esimiehen toimesta, koettiin kaikista keskeisimmiksi yksikön toiminnan kannalta. Valitulla kehittämisalueilla kyettiin vaikuttamaan tulevaisuusverstaassa esiinnousseisiin ongelmiin: tiedonkulkuun, työn organisointiin ja siten kiireeseen. Tärkeäksi koettiin myös, että asiakkaan kokonaisvaltainen hoito asiakaspalaverien kautta viikoittain tuli monesta näkökulmasta huomioitua eli hoito-työn laatuun vaikuttaminen koettiin tärkeäksi.

Loppujen lopuksi kehittäminen, oli laaja prosessi, jossa työtä ja työhyvinvointia tarkasteltiin monesta suunnasta ja eri mittarein: työhyvinvoinninkysely, tulevaisuusvertas, asiakastyytyväisyyskysely ja osastotunnit, joilla kehittämisalueita mietittiin sekä lopuksi pidettiin työkonferenssit, joissa keskeisemmät kehittämisalueet valittiin työntekijöiden ideoiden pohjalta. Kehittämistyössäni toimin siis sekä kehittäjänä että toiminnan seuraajana. Nämä kaikki edellä mainitut käsitellyt alueet vain tukivat kehittämistyötäni tehden siitä kokonaisvaltaisemman. Kehittämisessä on tärkeää, että päätetystä asioista pidetään kiinni eli asiat viedään loppuun asti. Kehittämisalueiden valinnan jälkeen pyreinkin huolehtimaan kalenteriin etukäteen merkitsemällä, että asiakaspalaverit ja osastotunnit pidetään sovitusti.

Kehittäminen vaatii niin esimiehen kuin koko työyhteisön sitoutumista asiaan, jotta kehittäminen voi onnistuneesti mennä eteenpäin ja juurtua osaksi käytännön toimintaa.

Kotiinkuntouttavan yksikön toiminta on hektistä ja tilanteet muuttuvat nopeasti, Toimintaa on siis todella vaikea ennakoida, mikä aiheuttaa haasteita niin kehittämiseen kuin työhyvinvointiin. Kiireessä helposti sovitusta asioista lipsutaan ja tiedonkulku ontuu, jolloin yhtenäiset käytännöt eivät pääse kunnolla juurtumaan. Kiireessä myös kaikki hoitohenkilökunnan resurssit menevät perustoiminnan pyörittämiseen ja uusien toimintamallien juurtuminen on haastavaa.

Kehittämistyötä tehdessäni kuntouttava yksikkö ruuhkautui epidemia aikoina, jolloin asiakkaita piti sijoittaa useille ylipaikoille. Nämä erikoistilanteet asettivat melkoisia haasteita kehittämistyölleni sekä hoitajien työssäjaksamiselle. Kuitenkin pienin askelin mentiin jatkuvasti eteenpäin ja mietittiin, miten työjärjestelyjä kyetään sujuvoittamaan, jotta tehtävänkuvat selkeytyvät ja työt jakautuvat tasaisesti. Kirjaus käytäntöä muutettiin siten, että sairaanhoitaja vain tarkisti loppuarviotekstin, jolloin sairaanhoitajan toimenkuva helpottui. Muutoksen myötä lähi/ perushoitajien tekemä laadukas loppuarviointi asiakkaan kuntoutusjaksosta annettiin asiakkaalle. Viikkotyölistan päivitys ohjeistettiin viikonlopun yöhoitajalle. Mitoituksia tarkistettiin ja sovittiin mahdollisuudesta nopeisiin siirtoihin työlistalla työn sujuvoittamiseksi. Tiedonkulkua sujuvoitettiin ottamalla käyttöön viestivihko. Koko ajan toiminnan muutoksessa oli tarkoituksena ja päämääränä yksikön toiminnan kehittäminen siten, että henkilökunta jaksaisi paremmin. Ja silloin, kun hoitajat jaksavat hyvin myös asiakkaat voivat hyvin.

Oma tutkimus- ja kehittämisosaaminen kehittyivät kehittämistyön tekemisen myötä ja varsinkin osallistavaan kehittämistyöhön koen saaneeni varmuutta. Tiedonhaku myös helpottui, mikä on kehittämisessä yksi oleellinen osa perehtyä aikaisempaan tutkittuun tietoon sekä hakea, rajata ja valikoida tietoa. Tutkittua tietoa työhyvinvoinnista löytyi runsaasti, mikä vaati minulta oikeiden hakusanojen miettimistä tutkimuksien rajaamiseksi. Kehittämistyössä ei kuitenkaan riitä, että teoreettinen tieto on hallinnassa. Tietoa pitää myös osata soveltaa omaan työhön ja viedä osaksi arjen toimintaa ja se luo pohjan sille, mitä ja miten toimintaa pitäisi kehittää. Sillä vaikka olisi kuinka hyvä suunnitelma niin pelkästään se ei riitä. Suunnitelma tulee saada osaksi käytännön toimintaa ja tässä esimiehen rooli, on kehittäjän lisäksi myös merkittävä.

Työhyvinvoinnin käsite, sekä sen laaja-alaisuus ovat hahmottuneet minulle myös paremmin ja aiheenahan työhyvinvointi on äärimmäisen mielenkiintoinen ja ajankohtai-

nen. Työhyvinvointiin perehtyessäni olen myös entistä enemmän alkanut kiinnittää huomiota jokaisen omaan mahdollisuuteen vaikuttaa työhyvinvointiin niin omilla teoillaan kuin asenteellaan. Jokainen työyhteisön jäsen voi ja pitäisi omalta osaltaan vaikuttaa työyhteisön hyvään työhyvinvointiin. Työhyvinvointi ei parane johdosta tulleilla määräyksillä, vaan yhteisesti tekemällä, puhumalla ja kuuntelemalla, sekä sopimalla asioista ja pitämällä sovitusta asioista kiinni työyhteisössä. Esi-  
miestä siis tarvitaan mahdollistamaan toimintaa, mutta ilman henkilöstöä ja sen panosta kehittämiseen työhyvinvoinnin parantaminen on mahdotonta. Se, miten pienillä asioilla loppujen lopuksi työhyvinvointia on mahdollista kehittää, sekä parantaa on ollut hyvä itsekkin huomata. Työhyvinvointiin voi vaikuttaa niin pienillä asioilla, kuin toisen tervehtimisellä. On siis hyvä muistaa, ettei tarvita isoja resursseja, kun voidaan olla vaikuttamassa yksikön työhyvinvointiin. Tärkeää on luoda työyhteisöön hyvä yhteishenki ja ylläpitää keskustelemaa ilmapiiriä, jossa uskaltaa omat mielipiteet tuoda julki ja rohkeasti innovoida ja kokeilla uudenlaisia tapoja tehdä työtä

Työhyvinvointia on tutkittu paljon ja tulokset ovat hyvin samankaltaisia vanhustenhoidon kentältä, kuin tässäkin tutkimuksessa saadut seuraavat tulokset: kiire rasittaa hoitajia ja tiedonkulussa on haasteita. Työhyvinvoinnin, sekä sen kehittämisen merkitys on organisaatioissa huomioitu entistä paremmin ja siihen on alettu entisestään panostaa tänä päivänä. Kohde organisaatio, johon kehittämistyöni tein, oli myös selvästi panostanut hoitajien jaksamiseen ja siten asiakastyön laatuun eli palautetta kerättiin niin työntekijöiltä kuin myös asiakkailta. On hyvä muistaa, että pelkästään strategiatasolla työhyvinvoinnin huomioiminen ei riitä, vaan se pitää aina viedä osaksi käytännön toimintaa ja arvioida sen onnistumista. Tutkimustulokset osoittivat, että palautetta työhyvinvoinnista kerätään organisaatioissa, mutta edelleenkin sen pohjalta ei riittävästi käynnistetä kehittämistoimenpiteitä ja tämän asian olen valitettavasti myös itse saanut huomata.

Arviointi on myös pakollinen osa laadukasta kehittämistoimintaa ja, jonka avulla voidaan päästä parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Kehittämistoiminnan arviointia yksikössä pyrittiin tekemään osastotunneilla viikoittain ja sen mukaan toimintaa muuttamalla tarvittaessa. On hyvä muistaa, ettei kehittäminen ole epäonnistunut, vaikka toiminnassa täytyisi palata vanhaan toimintamalliin. Sillä, sekin on osa kehittämistoimintaa ja tietynlainen tulos, eikä siitä parane lannistua. Asioiden pohdinta monelta

suunnalta työyhteisönä usein synnyttää hedelmällisiä keskusteluja ja ratkaisu ongelmaan voi löytyä kuin vahingossa eli jos jokin idea ei heti toimi niin mietitään uudelleen. Mahdollisuus luovaan innovointiin ja haluun kokeilla uutta voi synnyttää uudenlaisia toimivia työskentelymalleja ja tapoja. On hyvä muistaa, että joskus vain vaaditaan monta ideaa ennen kuin löydetään se paras mahdollinen toteuttamiskelpoinen ratkaisu.

Työ on iso osa elämää ja, sillä miten töissä jaksetaan, on vaikutusta moneen asiaan. Tästä syystä kiinnostuin kovasti työhyvinvoinnista ja sen kehittamisestä. Kehittäessä oman yksikköni työhyvinvointia, vaikutin siis myös omaan jaksamiseen. Työhyvinvoinnin vaikutukset, eivät kuitenkaan kohdistu vain työntekijään, vaan myös asiakkaaseen, omaisiin, työkavereihin jne. niin kuin olen teoriaosuudessa tuonut esiin. Työhyvinvointi koettiin myös henkilökunnan puolelta tärkeäksi ja kehittämistä kaipaavaksi alueeksi, sillä kehittämistyöni aihe esitettiin juuri yksikön henkilökunnan toimesta. Kehittämismenetelmää valitessa pidin tärkeänä tekijänä, että henkilökunta osallistuu kehittämiseen, ja he yhdessä miettivät, mitä ja miten työtoimintaa kehitetään. Toimintatutkimus oli juuri sopiva menetelmä työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tutkimuksissa todennetut, työhyvinvoinnin suorat vaikutukset hoitotyön laatuun, oli tärkeä tekijä kehittämistyötä tehdessäni. Sillä asiakkaat, ikäihmiset, ovat hoitotyön toiminnan perusta. Työhyvinvoinnin ollessa hyvää, vaikuttaa se niin yksilöön, työyhteisöön, asiakkaaseen kuin heidän omaisiinsa ja niin edelleen, eli onnistuessaan sen vaikutukset ovat laajat. Siksi, on hyvä muistaa, että vaikutukset ovat päinvastaisesti yhtä laajat, kun työhyvinvointi on huonoa.

Tämä kehittämisprojekti kohdentui yhden kuntouttavan osaston työntekijöiden työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen, mistä syystä sen tutkimuksellinen yleistettävyyys on minimaalinen saatujen tulosten osalta. Kehittämisalueet valikoituivat täysin yksikön omista tarpeista, jolloin ne eivät ole suoraan siirrettävissä toisiin yksiköihin, vaikka varmasti hyödynnettävissä. Kehittämistapana, työntekijöiden hyvinvointia kehitettäessä, käyttämäni menetelmät ovat hyvin yleisiä ja osallistavat henkilöstön yhdessä kehittämään. Ajan löytäminen kehittämiselle oli tässä työssä paikoin ongelmallista tai pikemmin haasteellista. Myös jatkuva kehittäminen koettiin yksikössä paikoin henki-

lökunnan puolelta raskaaksi. Uuden oppiminen ottaa aina oman aikansa, mikä on kehittämistyötä tehdessä kehittäjän ja myös osallistujien hyvä muistaa. Kehittäminen on prosessi, joka ei voi koskaan laadukkaasti onnistu liian nopeasti.

Lopuksi todettakoon, että työhyvinvointi on todella iso vaikuttaja moneen asiaan ja sen huomioiminen entistä keskeisempää työn vaativuuden lisääntyessä. Työhyvinvointia tukevalla kehittämisellä vaikutetaan samanaikaisesti muun muassa hoitajien jaksamiseen, työilmapiiriin, asiakastyytyväisyyteen, hoitotyön laatuun ja kustannuksiin. Voin työhyvinvoinnin teoriaan laajasti perehtyneenä todeta, että työhyvinvointi on koko hoitamisen keskiössä ja luo perustan laadukkaalle hoitamiselle. Vanhuspalvelut ovat koko ajan suurien muutosten edessä tai kynnyksellä ja siksi toiminnan kehittäminen on tarpeellista. Enää ei pelkästään riitä, että hoitaa työnsä hyvin, vaan nyt omaa työtään pitää pystyä myös kehittämään. Siksi toivon, että kehittämistyöni herätteli yksikön henkilöstön kehittämismyönteisempään suuntaan ja yhteiskehittämistä jatketaan kehittämistyöni jälkeen. Sillä, juuri osallistavilla menetelmillä voidaan löytää todella hyviä ratkaisuja työtoiminnan kehittämiseen ja samalla lisätä työyhteisön yhteishenkeä, kun yhdessä ratkaistaan työn solmukohtia. Koen, että minun on tästä helpompi jatkaa aloittamaani kehittämistoimintaa työskentelemässäni yksikössä, sillä vielä jäi useita henkilöstön kehittämiä ideoita viemättä käytäntöön asti. Kokemuksena, mahdollisia tulevia esimiestehtäviäni ajatellen, työhyvinvointi ja sen kehittäminen on ollut kaiken kaikkiaan, kaikista haasteista huolimatta, oppimisprosessi, jota varmasti pystyn tulevaisuudessa hyödyntämään.

## LÄHTEET

Aalto, R. 2006. Työelämän selviytymisopas –Käytännön ohjeita työhyvinvointiin. 1.p. Jyväskylä. WSOY.

Aaltola, J., Valli, R., toim. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I, metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus, toinen painos. Juva: WS Bookwell oy.

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot. Menesty & voi hyvin. Juva: WS Bookwell Oy.

Ahonen, G. 2013. Työelämä ja sen muutos. Teoksessa Kauppinen, T., Mattila- Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. (toim.) Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Helsinki: Työterveyslaitos

Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? TYKES raportteja 76. Helsinki.

Arnkil, T. 2009. Eettinen varhainen puuttuminen on kaikkien etu. Tesso 5 (3), 27-31.

Blom, R., Hautaniemi, A. 2009. Työelämä muuttuu, joustaaako hyvinvointi? Helsinki: Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Chou, S-C., Boldy, DP. & Lee, AH. 2003. Factors influencing residents' satisfaction in residential aged care. Gerontologist 2003; 43:459-472.

Docendum www- sivut 2017. Viitattu 21.10.2017 <http://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/>

Ervasti, J. & Joensuu, M. 2013. Johtaminen ja työn organisointi. Teoksessa Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S. Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. (toim.) Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Helsinki: Työterveyslaitos.

Furman, B., Ahola, T. & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Hämeenlinna: Karisto oy.

Haapakorpi, A. & Haapola, I. 2008. Työn organisointi ja työhyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla – esimerkkinä vanhusten kotihoito. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu Työ ja yrittäjyys 35/2008. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hakonen, A. & Hulkko-Nyman, K. 2011: Kunnasta houkutteleva työpaikka. Kunnallisen kehittämissäätiön tutkimusjulkaisuja, n:ro 65, Pole-Kuntatieto, Sastamala.

Hellsten, K. 2014. Työn fyysinen ja psyykkinen kuormittavuus vanhustenhoidossa-seurantatutkimus ergonomisen kehittämistyön tuloksista. Turun yliopisto, Lääketieteellinen tiedekunta, Kliininen laitos, Työterveyshuolto Akateeminen väitöskirja. 2014.



Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. 7.- 8. painos Helsinki: Edita.

Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveydenhuollon alalla. Helsinki: WSOY oppimateriaalit Oy.

Heikkinen, H. L. T., Kontinen, T. & Häkkinen, P. 2007. Toiminnan tutkimisen suuntauksat. Teoksessa H. L. T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. tarkistettupainos. Helsinki: Kansanvalistusseura, 39-76.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2010. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Hietalahti, H. & Pusenius, R. 2012. Työntekijän omavastuu työhyvinvoinnin tekijänä. Jyväskylän yliopisto. Terveystieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.

Jabe, M. 2006. Kyvyt käyttöön, eväitä esimiestyöhön. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja. Voitko hyvin työssäsi. Saarijärvi: Off-set Oy.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva: Bookwell oy.

Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ: uupumuksesta iloon. Juva: Bookwell Oy

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5.painos. Jyväskylä: PSKustannus.

Jungk, R & Mullert, N. R. 1987. Tulevaisuusverstaat. Käsikirja demokratian elvyttämisen mahdollisuuksista. Helsinki: Helsingin yliopiston ylioppilaskunta, Kansan sivistystyön liitto ja Ruohonjuuri OY.

Järvensivu, A. 2010. Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa? Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Juva: WSOY.

Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Alma Talent.

Jääskeläinen, A. 2013. Työhyvinvoinnin edistäminen osallistavilla menetelmillä: toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammais-palveluja tuottavassa työyhteisöissä Sallassa. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus. Väitöskirja. Lapin yliopisto

Jyväskylän yliopiston verkkosivut. viitattu 4.1.17 <https://www.jyu.fi>

Kalliath, T.& Morris, R. 2002. Job satisfaction among nurses: apredictor of burnout levels. Journal of Nursing Administration. Vol. 32, nro 12, 648-654.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä, kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134.

Kandolin, I., Tuomivaara, S. & Huuhtanen, P. 2010. Joustot ja muutokset työorganisaatioissa. Teoksessa Kauppinen, T., Hanhela, R., Kandolin, I., Karjalainen, A., Kasvio, A., Perkiö-Mäkelä, M., Priha, E., Toikkanen, J., & Viluksela, M. (toim.) Työ ja terveys Suomessa 2009. Helsinki: Työterveyslaitos, 67-74.

Keva www- sivut 2017. Viitattu 12.11.2017 <https://www.keva.fi/blogi-kirjoitukset/miten-työhyvinvointikyselystä-saatava-tieto-muuttuisi-toiminnaksi/>

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Helsingin seudun kaupunkamari.

Kröger, T. & Vuorensyrjä, M. 2008. Suomalainen hoivatyö pohjoismaisessa vertailussa. Vanhuspalvelujen koti- ja laitoshoitotyön piirteitä ja ongelmia. Yhteiskuntapolitiikka 73 (2008):3, 250-266.

Kuivalainen, S. 2007. Hoitamisen laatuun vaikuttaminen vanhusten pitkäaikaishoidossa hoitajien kokemana. Pro-gradu Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta, hoitotieteen laitos.

Kulmala, J. 2017. Parempi vanhustyö. Menetelmiä johtamisen kehittämiseen. Bookwell Digital, Juva.

Kuntaliiton verkkojulkaisu 2011. Terveysthuollon laatuopas. Helsinki pdf. Viitattu 2.1.2018 www- kunnat.net.

Kuula, A. 2001. Toimintatutkimus: kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita

Laaksonen, H., Niskanen, J., Ollila, S. & Risku, A. 2005. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laine, M., Kokkinen, L., Kaarlela-Tuomaala, A., Valtanen, E., Elovainio, M., Keinänen, M. & Suomi, R. 2011. Sosiaali- ja terveysalan työolot 2010. Kahden vuosikymmenen kehityskulku. Tampere: Tampereen Yliopisto-paino Oy-Juvenes Print.

Laine, M., Wickström, P., Pentti, J., Elovainio, M., Kaarlela –Tuomaala, A., Lindström, K., Raito-harju, R. & Suomala, T. 2006. Työolot ja hyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla 2005. Tampere: Juvenes Print.

Laine, Työhyvinvoinnin kehittäminen- mission impossible? 2013. Teoksessa Ranta, I. & Tilander, E. Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Suomen sairaanhoitajaliitto ry, Helsinki.

Larjovuori, R-L., Manka, M-L., & Nuutinen, S. 2015. Inhimillinen pääoma. Työ-hyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5. Viitattu 1.7.2018 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3580-8>.

Lehto, A-M. & Sutela H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977– 2 008. Tilastokeskus. Helsinki: Multiprint. Viitattu 27.12.2016 [http://tilastokeskus.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn\\_978-952-467-930-5.pdf](http://tilastokeskus.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf)

Lehtonen, T. 2011. Työhyvinvoinnin määrittäminen hoivatyöntekijöiden tarinoissa. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö.

Lehtonen, J. 2004. Työkonferenssi-dialoginen metodi. Teoksessa: Lehtonen, J. (toim.) 2014. Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.15-55.

Leino-Kilpi, H. & Lauri, S. 2003. Näyttöön perustuvan hoitotyön lähtökohdat. Teoksessa Lauri, S. (toim.). Näyttöön perustuva hoitotyö. Helsinki: WSOY.

Luukkala, J.2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... Työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi

Manka, M- L., Hakala, L., Nuutinen, S & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua –työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto.

Manka, M-L 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro Helsinki.

Metsämuuronen, J. 2002. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Sri Lanka: International Methelp Ky.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet, metodologia- sarja 4. 3.uudistettu painos. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Molander, G. 2003. Työtunteet- esimerkkinä vanhustyö. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino

Monthan, M. 2011. Hoidon laatu ja hoitohenkilökunnan työhyvinvointi tehostetun palveluasumisen yksiköissä. Jyväskylän yliopisto. Terveystieteiden laitos. Pro Gradu- tutkielma.

Murphy, K. 2007. A qualitative study explaining nurses' perceptions of quality care for older people in long-term care settings in Ireland. J Clin Nurs 2007a; 16:477-485.

Mäkinie, J-P., Heikkilä-Tammi, K. & Manka M-L. 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia. Tutkimus. Kunnallisan kehittämissäätiön Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 92.

National Nursing Research Unit 2013. Does NHS staff wellbeing affect patient experience of care? Policy +. Policy plus evidence, issues and opinions in healthcare. Issue 39. May 2013. Viitattu 30.8.2017 <https://www.kcl.ac.uk/nursing/research/nnru/policy/Currentissue/Policy-Plus--Issue-39.pdf>

Näsänen, J. 2010. Henkilökunnan työhyvinvoinnin kehittäminen Oys osastolla 62. Opinnäytetyö Kajaanin ammattikorkeakoulu. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen.

Nurmela, J. 2013. Tulevaisuusverstaas ja uusia ”verstaashenkisiä tulevaisuuden muovaamisen menetelmiä. Teoksessa Osmo Kuusi, Timo Bergman, Hazel Salminen. Miten tutkimme tulevaisuuksia? Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY pro.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Otala, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. Työhyvinvoinnin työkirja. Juva: WSOY.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Paino paikka Nord Print Oy.

Pekkarinen, L. & Pekka, T. 2016. Minkälaiset valmiudet erilaisissa kuntaorganisaatioissa on toimia työntekijän työkyvyn heikentyessä? Yhteiskuntapolitiikka 81(5), 559–566.

Pekkarinen, L. 2007. The relationships between work stressors and organizational performance in long-term care for elderly residents. Vaajakoski: Gummerus.

Pekkarinen, L., Sinervo, T., Elovainio, M., Noro, A., Finne-Soveri, H. & Laine, J. 2004. Asiakkaiden toimintakyky, työn organisointi ja henkilöstön hyvinvointi vanhusten pitkäaikaisessa laitoshoidossa. Stakes. Aiheita 11/2004. Helsinki: Stakes monistamo.

Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Hakapaino, Helsinki 2012.

Rapatti, H. 2007. ”Miten ihmees me sitte päästään alkuun?” – Opas PK-yrityksen työhyvinvointisuunnitelman laatimiseksi. Tampere: Pirkanmaan ammattikorkeakoulu. Hyvinvointia Nääs-hanke. Viitattu 31.1.2017 [http://www.tamk.fi/cms/hakumm.nsf/lupgraphics/miten\\_ihmees\\_julkaisu\\_c.pdf/\\$file/miten\\_ihmees\\_julkaisu\\_c.pdf](http://www.tamk.fi/cms/hakumm.nsf/lupgraphics/miten_ihmees_julkaisu_c.pdf/$file/miten_ihmees_julkaisu_c.pdf)

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaati. Helsinki: Edita.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat –viisi vaikuttavaa askelta. 2. painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Ravanti, E., Pääkkönen, R., Räsänen, T. & Hanhela, R. 2013. Työhyvinvoinnin johtaminen. Teoksessa Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. (toim.) Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Helsinki: Työterveyslaitos, 68–71.

Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet: opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Helsinki: Tammi.

Räsänen, K. & Lestinen, J. 2006. Kyllin hyvä. Vammalan kirjapaino Oy 2008.

Räsänen, R. 2015. Kiirettä pitää vai pidetäänkö kiirettä? Kiire vanhusten hoitotyötä värittämässä Gerontologia 1/2015, 43.

Schaupp, M., Koli, A., Kurki, A.-L. & Ala-Laurinaho, A. 2013. Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Työterveyslaitos. Otavan kirjapaino Keuruu.

Sikma, SK. 2006. Staff perceptions of caring. The importance of a supportive environment. J Gerontol Nurs 2006; 32:22-29.

Sinervo, T. 2007. Työhyvinvointi. Teoksessa Lehtoranta, H., Luoma, M.-L. & Muuri-nen, S. (toim.) Ikäihmisten laitoshoidon laadun kehittämishanke. Loppuraportti 2007. Helsinki: Valopaino Oy, 48-49.

Sinervo, T. & Elovainio, M. 2002. Työntekijän ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Voutilainen, P., Vaarama, M., Backman, K., Paasivaara, L., Eloniemi-Sulkava, U., Finne-Soveri, UH. Ikäihmisten hyvä hoito ja palvelu. Opas laatuun. Saarijärvi: Gummerus, 189-195.

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2017:6. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2017–2019. Viitattu 1.2.2017 [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80132/06\\_2017\\_Laatusuositusjulkaisu\\_fi\\_kansilla.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80132/06_2017_Laatusuositusjulkaisu_fi_kansilla.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Sosiaali- ja terveysministeriö 2017. Työhyvinvointi. Viitattu 23.5.2017. <http://stm.fi/tyohyvinvointi>

Suhonen, R., Stolt, M., Gustafsson, M.-L., Katajisto, J. & Puro, M. 2012. Ikääntyneiden ihmisten hoitotyössä työskentelevien hoitajien työtyytyväisyys. Hoitotiede 2012, 24 (1) 27-37.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana Henkilöstöjohtamista. EU:ssa UNIPress.

Suonsivu, K. 2015. Kohti riittävyyttä- matkalla työhyvinvointiin. EU:ssa: UNIPress.

Superin selvityksiä 2012. Lähi ja perushoitajien työhyvinvointi. ”Jaksamisen rajat tulee työssä vastaan. Huoli hoidon laadusta painaa.” Viitattu 5.7.2017 [https://www.su-perliitto.fi/site/assets/files/4691/1\\_hi- ja\\_perushoitaja.pdf](https://www.su-perliitto.fi/site/assets/files/4691/1_hi- ja_perushoitaja.pdf)

Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava

Syvänen, S., Erätuli, P., Kokkonen, A., Nederström, R. & Strömberg, S. 2008. Hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tekijät. Yhteistoiminnallisen kehittämisen ideat ja aatteen. Tykes-ohjelman julkaisusarja. Raportteja 61. Helsinki: Työsuojelurahasto.

Syvänen, S. & Kokkonen, A. 2011. Hyvinvointia vanhuksille & työn iloa henkilöstölle. Ytyä länteen hankkeen tulokset ja opetukset yhteistoiminnallisesta työyhteisöjen kehittämisestä. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto oppaita ja työkirjoja 2011: 2. Star-Offset Oy.

Tilastokeskus 2008. Työolojen ongelmat lisääntyneet kunnissa ja valtiolla. Tilastokeskus [viitattu 24.9.2009]. Saatavissa: [http://www.tilastokeskus.fi/til/tyoolot/2008/tyoolot\\_2008-12-16\\_tie\\_001.html](http://www.tilastokeskus.fi/til/tyoolot/2008/tyoolot_2008-12-16_tie_001.html)

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere. Tampere University Press.

Träskelin, M. 2012. Työelämän muutos ja työhyvinvointi: kokemuksia työelämän muutoksesta vanhustyössä. Vammalan Kirjapaino Oy, Sastamala 2010

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta 2005 Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2005:25. Helsinki: Yliopistopaino, 2005.

Työkonferenssi –dialoginen kehittämismetodi. 2014. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK, kuntaryhmä.

Valtionkonttori 2009. Strategia ja työhyvinvointi. Työhyvinvoinnin kestävä kehittäminen. Painotuote Oy, Helsinki.

Vipuvoimaa EU:lta 2007- 2013. Osaamisen johtaminen. Osaamisen ennakoinnista osaamisen kehittämiseen. Viitattu 15.10.2017 <http://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD Books on Demand.

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.

Vuorovaikutus työyhteisössä 2017. Ttk:n www- sivut. Viitattu 16.9.2017. <https://ttk.fi/index.phtml?s=134>

Vähäkangas. P., Noro, A., Finne-Soveri, H. & Björkgren, M. 2008. Association between rehabilitation care practices and care quality in long-term care facilities. *J Nurs Care Qual* 2008; 23:155-161.